

УДК 658.8  
ББК 65.291.3  
П 78

Авторы-составители: Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент;  
А. З. Коробкин, канд. экон. наук, доцент;  
О. А. Бурцева, ст. преподаватель

Рецензенты: Т. А. Полейчук, первый заместитель директора  
по коммерческим вопросам ОАО «Гомельский жировой  
комбинат»;  
В. С. Бондаренко, канд. геогр. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендована к изданию научно-методическим советом учре-  
ждения образования «Белорусский торгово-экономический универси-  
тет потребительской кооперации». Протокол № 6 от 10 июня 2014 г.

**Программа** производственной практики для реализации содер-  
жания образовательных программ высшего образования II ступени  
по специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» / авт.-сост. : Т. Н. Байбар-  
дина, А. З. Коробкин, О. А. Бурцева. – Гомель : учреждение образо-  
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-  
тельской кооперации», 2015. – 120 с.  
ISBN 978-985-540-240-5

Издание предназначено для магистрантов экономического профиля, ориентиро-  
ванных на профессиональную деятельность в области маркетинга.

Программа практики разработана на основе государственного образовательного  
стандарта и отражает все разделы, предусмотренные учебным планом по подготовке  
магистров. Представленный материал позволит магистрантам сформировать профес-  
сиональные компетенции специалиста высшего звена по данной специальности.

УДК 658.8  
ББК 65.291.3

ISBN 978-985-540-240-5

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2015

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

В предотвращении кризисных явлений в деятельности отечественных организаций особое значение имеет использование современных методов работы на рынке, одним из которых является маркетинг. Актуальность маркетинга для предприятий и организаций Республики Беларусь обуславливается общими требованиями рынка и необходимостью приспосабливаться к ним. Маркетинговая ориентация позволяет им использовать конкурентные преимущества и быть устойчивыми на рынке.

Ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиции поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-технологическое развитие приводят к тому, что руководителям предприятий (организаций) становится сложнее предугадывать будущую ситуацию и адаптироваться к ней.

В связи с этим особую значимость и актуальность для руководителей и специалистов маркетинговых структурных подразделений приобретают вопросы принятия верных стратегических решений и использования соответствующих маркетинговых инструментов на рынке.

Эффективность работы на рынке все в большей степени зависит от компетентности специалистов управленческого звена, способных предвидеть и оценить рыночную конъюнктуру, разработать эффективную маркетинговую стратегию.

### **1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРАКТИКИ**

Основной целью практики является формирование профессиональных компетенций магистранта, соответствующих требованиям работодателей в условиях инновационного развития экономики Республики Беларусь, а также направленных на создание и ведение конкурентоспособного инновационного бизнеса в отраслях экономики на внутреннем и внешних рынках.

В рамках реализации сформированной цели основные задачи практики определяются следующим образом:

- закрепление теоретических знаний на практике по осуществлению маркетинговой политики в условиях формирования инновационной модели развития экономики Республики Беларусь;
- приобретение практических навыков, необходимых специалистам по маркетингу для обеспечения инновационной ориентации отечественных организаций;

- формирование инновационного мышления и стратегического видения для решения профессиональных задач в современном мире бизнеса;
- овладение профессиональными навыками, обеспечивающими реализацию креативных идей и замыслов в инновационной среде функционирования отечественных организаций;
- овладение методами количественного анализа и моделирования теоретического и экспериментального исследования;
- формирование системного мышления с целью целостного понимания ситуации, выявления закономерностей, оценки рисков и возможностей, связанных с принятием тех или иных маркетинговых решений;
- мониторинг деятельности отечественных организаций и структурных подразделений, осуществляющих маркетинговую деятельность в условиях инновационного развития Республики Беларусь.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРАКТИКИ**

Практика проводится согласно утвержденному графику учебного процесса и календарному плану практики в течение трех недель. При ее прохождении магистранты могут работать консультантами по вопросам использования концепции, методологии и практических аспектов маркетинговой деятельности в избранной организации.

Прохождение производственной практики возможно в различных субъектах хозяйственной деятельности.

Магистранты, обучающиеся на основании договора о подготовке специалиста за счет средств потребительской кооперации или договора о подготовке специалиста на условиях оплаты за счет средств юридических лиц, производственную практику проходят, как правило, в данных организациях.

Магистранты, обучающиеся в университете на основании индивидуальных договоров и договоров, заключенных со сторонними организациями, имеют право на прохождение производственной практики в организациях, перечень которых представлен в таблице 1.

Программа практики утверждается индивидуально для каждого магистранта на кафедре с учетом выбора темы магистерского исследования.

**Таблица 1 – Объекты прохождения производственной практики  
для магистрантов**

Тип организации	Вид деятельности	Должность руководителя
1. Рекламное агентство	Рекламная деятельность, создание рекламного продукта	Заместитель директора рекламного агентства
2. Промышленная организация	Производство товаров народного потребления, строительных материалов и др.	Заместитель директора по маркетингу или начальник отдела маркетинга
3. Производственно-коммерческая фирма	Торгово-закупочная деятельность	Заместитель директора по маркетингу или начальник отдела маркетинга
4. Торговая организация	Торговая деятельность	Начальник отдела маркетинга и организации торговли
5. Учебное заведение	Работа в учреждении высшего образования, колледже, региональном филиале	Преподаватель кафедры маркетинга
6. Банковская организация	Все виды банковских услуг	Начальник отдела маркетинга
7. Страховая компания	Все виды страховых услуг	Начальник отдела маркетинга
8. Консультационная фирма	Консалтинговые услуги	Начальник отдела маркетинга
9. Финансово-инвестиционная фирма	Работа на рынке ценных бумаг	Начальник отдела маркетинга
10. Благотворительный фонд	Туристическо-оздоровительная деятельность	Начальник отдела маркетинга
11. Другие сферы деятельности	Другие виды деятельности	Начальник отдела маркетинга

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ**

Производственная практика магистрантов по специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» состоит из двух разделов: основного и дополнительного.

Первый (основной) раздел включает рассмотрение следующих подразделов:

1. Оценка эффективности деятельности организации.
2. Проведение SWOT-анализа объекта исследования.

3. Анализ организации деятельности отдела маркетинга объекта исследования.

4. Мониторинг потребительских предпочтений.

Второй (дополнительный) раздел представляет собой индивидуальное задание для магистранта и предполагает рассмотрение одного из представленных вопросов с учетом выбранной темы магистерской диссертации:

1. Проведение маркетингового аудита.

2. Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности организации.

В конце второго раздела должны быть представлены выводы о результатах проведенной работы.

Представленный перечень вопросов второго (дополнительного) раздела может быть скорректирован с учетом утвержденной тематики магистерской работы и индивидуального задания, утвержденного руководителем практики от кафедры.

### **3.1. Методические указания по выполнению первого (основного) раздела**

#### ***3.1.1. Оценка эффективности деятельности организации***

В данном подразделе магистранту необходимо изложить материал в следующей последовательности:

1. История создания и развития исследуемого объекта.

2. Форма собственности, виды деятельности на рынке, цели, задачи.

3. Организационная структура управления.

4. Кадровый потенциал исследуемого объекта (численность и состав, квалификация сотрудников).

5. Анализ эффективности хозяйственно-финансовой деятельности объекта исследования, который включает в себя оценку:

- эффективности продаж организации (таблица А.1 приложения А);

- прибыльности организации (таблица А.2 приложения А);

- эффективности использования основных и оборотных средств организации (таблицы А.3 и А.4 приложения А);

- эффективности использования трудовых ресурсов организации (таблица А.5 приложения А);

- эффективности текущих расходов организации (таблица А.6 приложения А).

Перечень форм статистической отчетности, используемых для анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации, представлен в приложении Б.

На основе расчетов, проведенных в таблицах, в отчете должно быть отражено реальное положение исследуемого объекта, а также сделаны выводы по определению путей повышения эффективности и конкурентоспособности его функционирования на рынке.

### **3.1.2. Проведение SWOT-анализа объекта исследования**

Для получения ясной оценки сил организации и ситуации на рынке применяется SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, исходящие из ее ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT – это акроним следующих слов:

- *Strengths (сильные стороны)* – преимущества;
- *Weaknesses (слабые стороны)* – недостатки организации;
- *Opportunities (возможности)* – факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке;
- *Threats (угрозы)* – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Анализ микро- и макросреды – основная задача SWOT-анализа, он включает прослеживание основных факторов макросреды функционирования фирмы (демографических, экономических, технологических, политических, социальных, культурных), а также факторов микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), влияющих на возможности получения прибыли.

*Сильные стороны организации* – это то, в чем она преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.

*Слабые стороны организации* – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит ее в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.

*Рыночные возможности* – это благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. Это могут быть ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Возможностями с позиции SWOT-анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только те, которыми организация может реально воспользоваться.

SWOT-анализ проводится согласно таблицам В.1 и В.2 приложения В.

### **3.1.3. Анализ организации деятельности отдела маркетинга объекта исследования**

В данном разделе следует рассмотреть организацию службы маркетинга организации. Рекомендуется изучить и представить в отчете положение об отделе, должностные инструкции специалистов отдела, организационную структуру отдела. Также необходимо дать оценку степени соответствия структуры и содержания данных документов, регламентирующих условия и порядок функционирования отдела маркетинга организации, с представленными в приложении Г должностными инструкциями помощника генерального директора по коммерческим вопросам (начальника отдела маркетинга), маркетолога бюро по реализации и типовым положением об отделе маркетинга. Кроме того, целесообразно представить сравнительный анализ задач и функций, зафиксированных в принятом положении об отделе маркетинга, с выполняемыми функциями организации.

Результаты анализа следует отразить по форме таблицы 2.

**Таблица 2 – Оценка выполнения специалистами отдела маркетинга функций, предусмотренных положением об отделе маркетинга**

Функции, выполняемые специалистом отдела маркетинга в полной мере	Функции, выполняемые специалистом отдела маркетинга частично	Функции, не выполняемые в настоящее время специалистом отдела маркетинга
1. Заключает договоры поставок по прямым связям с потребителями или с региональными торгово-сбытовыми организациями.	1. Отдел маркетинга осуществляет взаимоотношения с государственными и коммерческими предприятиями и организациями по вопросам формирования портфеля заказов.	1. Вносит предложения по выпуску новых видов продукции, наиболее пользующихся спросом на рынке.

## Окончание таблицы 2

Функции, выполняемые специалистом отдела маркетинга в полной мере	Функции, выполняемые специалистом отдела маркетинга частично	Функции, не выполняемые в настоящее время специалистом отдела маркетинга
<p>2. Осуществляет контроль за выполнением договоров, ведет оперативный учет за выполнением поставок.</p> <p>3. Проводит изучение товаров конкурентов на рынке.</p> <p>4. Участвует в планировании ассортимента выпускаемой продукции.</p> <p>5. Принимает готовую продукцию от цехов по количеству, номенклатуре и качеству в соответствии с планом производства.</p> <p>6. Организует правильное хранение готовой продукции и подготовку ее к отгрузке.</p> <p>7. Своевременно оформляет отгрузочные документы.</p> <p>8. Организует прием и обслуживание прибывших на завод потребителей.</p> <p>9. Осуществляет таможенные операции.</p> <p>10. Оформляет совместно с юристом материалы по претензиям при несоблюдении договорных условий.</p> <p>11. Составляет отчеты по формам и в сроки, установленные вышестоящими организациями, ведет статистическую отчетность</p>	<p>2. Изучает уровень спроса на продукцию, выпускаемую заводом, и выявляет потенциальных потребителей.</p> <p>3. Разрабатывает перечень приоритетной продукции и продукции, подлежащей снятию с производства.</p> <p>4. Организует работу склада готовой продукции, участвует в разработке и внедрении мероприятий по механизации складских операций.</p> <p>5. Рассматривает совместно с другими отделами и цехами завода вопросы по рекламациям на отгруженную продукцию.</p> <p>6. Осуществляет руководство рекламной деятельностью</p>	<p>2. Вносит предложения по усовершенствованию дизайна, потребительских свойств; улучшению качества выпускаемой продукции с учетом пожеланий потребителей</p>

При выполнении данного раздела также следует представить организационную структуру маркетинга в организации.

Если предприятие (организация) не имеет отдела маркетинга, то следует дать характеристику тем отделам, которые выполняют отдельные функции маркетинга. Следует выявить документооборот между отделом маркетинга и другими структурными подразделениями



ми, службами. Результаты анализа следует отразить по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Матрица принятия маркетинговых решений в организации

Задачи	Должности работников отдела маркетинга								
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я	7-я	8-я	9-я
1. Маркетинговые исследования внешней среды									
2. Исследования рынка									
3. Изучение потребителей									
4. Изучение конкурентов									
5. Сегментация рынков									
6. Позиционирование товара									
7. Выбор целевых рынков									
8. Определение ассортимента выпускаемых товаров									
9. Определение направлений развития выпускаемых товаров									
10. Разработка марки товаров									
11. Разработка упаковки									
12. Разработка этикеток, инструкций по применению, другой сопровождающей товар документации									
13. Определение цен									
14. Оценка и выбор каналов распределения									
15. Выбор торговых посредников									
16. Заключение договоров с конечными потребителями и торговыми посредниками									
17. Доставка товаров потребителям и торговым посредникам									
18. Рекламная деятельность									
19. Деятельность по стимулированию продаж									
20. Персональная продажа									
21. Организация связей с общественностью									
22. Организация выставок и ярмарок									

## Окончание таблицы 3

Функции (группы задач)	Должности работников отдела маркетинга								
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я	7-я	8-я	9-я
23. Послепродажное обслуживание									
24. Анализ деятельности организации									
25. Анализ эффективности маркетинговой деятельности									
26. Разработка стратегических планов маркетинга									
27. Разработка оперативных планов маркетинга									
28. Разработка бюджета маркетинга									
29. Контроль реализации планов маркетинга									
30. Повышение квалификации сотрудников в области маркетинга									
<p>Примечание – При разработке матрицы используются следующие условные сокращения:</p> <p>Р – принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляет акт решения (утверждение, подписания приказа).</p> <p>П – подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц.</p> <p>У – участие в подготовке решения, заключающегося в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за подготовку решения.</p> <p>С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия.</p> <p>И – исполнение решения.</p> <p>К – контроль исполнения решения.</p> <p>О – отсутствует в нынешней должностной инструкции.</p>									

Пример оформления проведенного анализа организации деятельности отдела маркетинга приведен в приложении Д.

При изложении данного подраздела магистранту необходимо отразить основные выводы по результатам оценки и дать рекомендации по совершенствованию данной деятельности на объекте прохождения производственной практики.

### ***3.1.4. Мониторинг потребительских предпочтений***

Важным условием успеха организации на рынке является своевременный учет мнений потребителей о качестве выпускаемой или реализуемой продукции, проводимой ценовой политики, имиджевой составляющей организации, что предполагает постоянное проведение мониторинга потребительских предпочтений.

С точки зрения верных стратегических решений такая практика позволяет корректировать действия маркетинговых структурных подразделений, принимать во внимание пожелания и предпочтения своих целевых потребителей.

Для приобретения определенных навыков в области мониторинга потребительских предпочтений магистранту рекомендуется составить соответствующую анкету для исследуемой организации, рассчитать объем выборочной совокупности и провести непосредственный опрос респондентов. По результатам анкетирования должны быть сделаны соответствующие выводы, представленные в текстовом и графическом виде.

## **3.2. Методические указания по выполнению второго (дополнительного) раздела**

### ***3.2.1. Проведение маркетингового аудита***

Под маркетинговым аудитом понимается проектная форма проведения стратегического анализа – комплексная независимая оценка внутренней и внешней среды организации, а также выработка рекомендаций по приведению состояния и предложений организации в соответствии с условиями и требованиями внешней среды. В силу своей структурированности маркетинговый аудит может быть разделен на две части: аудит компании и аудит внешней среды, в рамках которого, в свою очередь, выделяют отраслевой аудит.

Маркетинговый аудит относится к одной из базовых функций маркетингового процесса и требует огромного масштаба и объема аналитических исследований. Это наиболее всеобъемлющий вид маркетингового контроля, объектом ревизии которого являются практически все стороны маркетингового процесса.

Независимость оценок, получаемых в ходе аудита, является необходимым условием получения объективной картины степени соответствия состояния организации условиям и требованиям внешней среды.

Грамотно проведенный маркетинговый аудит позволяет:

- проанализировать прошлую и текущую деятельность организации в сфере маркетинга;
- сравнить полученные данные о маркетинговой деятельности организации с подходом конкурентов к маркетингу (в этом плане для маркетингового аудита применимы технологии бенчмаркинга, в частности, операционного бенчмаркинга);
- разработать адекватные предложения по совершенствованию, новационному изменению функций, комплекса процедур маркетинга, отвечающим новым требованиям в условиях конкурентной ситуации;
- разработать рекомендации по повышению эффективности работы службы маркетинга в организации, в том числе организационно-методические основы ее функционирования;
- оценить эффективность действующего персонала службы маркетинга, принять кадровые решения, определить качественные и количественные потребности персонала.

Кроме того, маркетинговый аудит помогает выявить нечеткие (или несоответствующие) цели и задачи маркетинга, неподходящие стратегии, несоответствующий уровень затрат на маркетинг, необходимость совершенствования организации маркетинга, улучшения систем маркетинговой информации, планирования и контроля.

Маркетинговый аудит позволяет сделать вывод о том, какие функции маркетинга выполняются в организации и насколько эффективно. В случае обнаружения эффективного выполнения функций маркетинга система не потребует кардинальных управленческих изменений, в случае обнаружения элементов неэффективного выполнения функций маркетинга может возникнуть необходимость разработки нормативной модели, сочетающей как элементы сложившейся системы, так и новые формы взаимодействия подразделений по реализации маркетинга.

Таким образом, концепция маркетингового аудита направлена на повышение эффективности работы служб маркетинга, а ее использование способствует достижению долгосрочного экономического успеха.

Аудит может быть проведен независимым экспертом (в лице студента-практиканта) и непосредственно сотрудниками данной организации. Оценка проводится по 5-балльной шкале по каждому из представленных критериев (приложение Е).

### **3.2.2. Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности организации**

Разработка действенных практических мер по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности организации предполагает проведение диагностики в целях выявления понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений, и оценки ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей.

Диагностика проводится сотрудниками отдела маркетинга после определения рыночной стратегии на этапе разработки мероприятий по повышению эффективности реализации разработанной стратегии.

Диагностика состояния маркетингово-сбытовой деятельности проводится в форме анкетирования сотрудников отделов сбыта, маркетинга, производственных, конструкторско-технологических служб. Рекомендуемый макет анкеты для диагностики представлен в приложении Ж.

В результате опроса определяется степень информированности персонала по следующим вопросам:

- наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии организации;
- оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей;
- приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности;
- степень оперативности и достаточности предоставляемой другими подразделениями информации;
- ранжирование мотивов обращения покупателей в организацию;
- степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии организации.

*Оценка наличия и приоритетности целей деятельности и рыночной стратегии организации.* Оценка приоритетов рыночной стратегии персоналом осуществляется путем подведения итогов ответов относительно рыночных, экономических целей, целей организации относительно взаимоотношений с потребителями и продвижения бренда.

В частности, рассматриваются следующие рыночные цели:

- увеличение доли рынка за счет увеличения объема продаж всего ассортимента;

- увеличение доли рынка только по отдельным видам продукции или товарным группам, увеличение доли рынка по всем товарным группам только в конкретных регионах;
- увеличение доли рынка за счет расширения ассортимента (новые виды продукции или товарные группы);
- увеличение доли рынка за счет расширения географии поставок продукции;
- диверсификация видов деятельности.

Экономические цели, предлагаемые для оценки приоритетности, включают:

- повышение финансовой устойчивости организации;
- повышение средней фактической рентабельности реализации всего ассортимента продукции;
- повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат сотрудникам.

Организация взаимоотношений с потребителями оценивается по следующим характеристикам:

- совершенствование критериев оценки значимости потребителей;
- сохранение у имеющихся потребителей их преданности организации;
- привлечение к сотрудничеству новых потребителей из конкретных регионов или отраслей, приобретающих продукцию организации в необходимых объемах и определенные периоды времени.

Цели, связанные с продвижением бренда, отражают:

- повышение степени узнаваемости бренда потребителями;
- увеличение числа преданных бренду потребителей;
- повышение оценочной стоимости бренда.

*Оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей.* В целях оценки степени ориентации организации на клиентуру в анкету включаются вопросы, обеспечивающие получение информации относительно осведомленности о характеристиках стратегических (ценных или значимых) клиентов и причин ухода данных клиентов из организации.

Результаты ответов на данную группу вопросов позволяют оценить эффективность действующей в организации системы клиентской аналитики.

*Оценка приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности.* Совершенствование маркетингово-сбытовой деятельности осуществляется посредством последовательного решения определенных задач. Представленные в четвертом пункте

анкеты вопросы отражают максимально возможный перечень направлений:

- освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка;
- модификация товара;
- снятие товара с производства;
- изменение цены на товары;
- внедрение гибкой системы скидок;
- поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей;
- совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции;
- организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний;
- внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами);
- определение маркетинговых целей.

Анализ ответов на данную группу вопросов позволяет выяснить мнение персонала относительно приоритетности конкретных задач, обеспечивающих повышение эффективности маркетингово-сбытовой деятельности.

*Оценка степени оперативности и достаточности предоставляемой другими подразделениями информации.* Анализ ответов на вопросы шестого пункта анкеты позволяет оценить степень оперативности и достаточности предоставляемой структурными подразделениями информации относительно следующего состава информации:

- анализа текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;
- прогноза объема реализации продукции (услуг) на период от 3 мес. и более в развернутом ассортименте;
- анализа мотивов обращений потребителей при приобретении продукции организации;
- анализа причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам;
- оценки технических характеристик, потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализа ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;
- обоснования целесообразности изменения ассортимента;
- анализа деятельности конкурентов;

- анализа спроса и его тенденций на основные виды сырья и материалов;
- анализа спроса и его тенденций на отдельные виды продукции и товарные группы;
- мониторинга цен основных конкурентов;
- сравнительной оценки популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов;
- анализа текущего порядка взаимодействия с потребителями.

*Ранжирование мотивов обращения покупателей в организацию.* Значимость мотивов обращения потребителей в организацию определяется по следующим критериям:

- уникальности (отличительности) всего или отдельных видов продукции;
- полноты и многообразия ассортимента, в том числе возможности приобретения сопутствующих видов продукции;
- качества продукции;
- уровня цен;
- системы скидок;
- видов и форм оплаты;
- географического месторасположения организации;
- доступности получения оперативной информации о наличии продукции на складе организации, ее цене, условиях оплаты и поставки в режиме реального времени, в том числе через Интернет;
- организации взаимодействия с потребителями при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции;
- строгого соблюдения организацией принятых на себя договорных обязательств перед потребителем;
- известности бренда.

Анализ данной информации обеспечит формирование обоснованных требований к стратегическим клиентам организации и формирование стандартов обслуживания стратегических клиентов.

*Степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии организации.* Представленные мероприятия, обеспечивающие повышение эффективности в реализации рыночной стратегии, включают следующие предложения:

- повысить степень взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, строго регламентировать процедуры и сроки их согласования, ввести дополнительное стимулирование за высокую исполнительскую дисциплину в процессе принятия решений;



- делегировать дополнительные полномочия руководителям структурных подразделений в процессе принятия управленческих решений с возложением на них всей полноты ответственности за них;
- повысить степень компьютерного и программного обеспечения деятельности структурных подразделений и организации их взаимодействия по внутренней локальной сети;
- определить критерии оценки эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта и эффективные методы стимулирования труда их сотрудников;
- провести обучение управленческого персонала организации основам маркетинга взаимоотношений с потребителями;
- определить порядок и периодичность проведения аудита взаимоотношений с потребителями в организации;
- учитывать результаты ранжирования мнений персонала относительно значимости данных мероприятий при разработке плана реализации рыночной стратегии организации;
- определить основные направления совершенствования маркетингово-сбытовой деятельности, принципы сбытовой политики организации.

Пример аудита маркетингово-сбытовой деятельности организации приведен в приложении И.

### **3.3. Заключение**

В заключительной части отчета, выполненного по материалам организации, магистрант должен отразить основные выводы. При этом целесообразно обратить внимание на существующие проблемы в организации маркетинговой деятельности объекта исследования. Следует дать рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности на объекте исследования.

## **4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### **4.1. Обязанности магистрантов и руководителей практики**

Магистрант-практикант обязан:

- до отъезда на практику изучить настоящую программу, получить консультацию преподавателей, осуществляющих научно-методическое руководство от университета;

- своевременно приступить к прохождению практики;
- ознакомить руководителя практики от организации с программой практики, индивидуальным заданием;
- соблюдать действующий внутренний распорядок работы организации, трудовую дисциплину, правила охраны труда и технику безопасности;
- полностью выполнить задание практики, предусмотренное программой;
- соблюдать индивидуальный календарный план-график прохождения практики;
- своевременно, точно и беспрекословно выполнять задания и поручения руководителя практики, информировать его о выполнении полученного задания;
- собрать необходимые отзывы, составить отчет о прохождении практики (образец титульного листа приведен в приложении К) и представить его на проверку на кафедру маркетинга;
- подготовиться к защите отчета о прохождении практики.

После завершения производственной практики магистрант должен представить на кафедру маркетинга отчет о прохождении практики и своевременно его защитить.

Непосредственное руководство практикой осуществляется преподавателями университета и высококвалифицированными специалистами от организаций. Научно-методическое руководство и контроль за организацией практики от университета осуществляется кафедрой маркетинга.

Руководитель практики от кафедры выполняет следующее:

- обеспечивает выполнение организационных мероприятий по проведению практики;
- организует и проводит собрания с магистрантами по вопросам прохождения практики (не позднее семи дней до начала практики);
- ознакомливает магистрантов с задачами и программой практики (индивидуальными заданиями), консультирует по вопросам оформления отчетов по практике и ведения дневников, информирует о сроках проведения практики;
- контролирует своевременность прибытия магистрантов на практику;
- руководит прохождением практики магистрантов и осуществляет методическое руководство;
- контролирует при проверке практики обеспечение организациями – базами практики нормальных условий труда и быта студентов, а также выполнение практикантами правил внутреннего трудового распорядка или режима рабочего дня организации;

- представляет в учебно-методический отдел университета письменный отчет о проведении практики с замечаниями и предложениями по совершенствованию практической подготовки магистрантов;

- выявляет и своевременно устраняет недостатки в ходе проведения производственной практики, а при необходимости сообщает о них руководству университета и организации.

Руководитель практики от организации, осуществляющий непосредственное руководство практикой магистранта, выполняет следующие функции:

- организует прохождение практики закрепленными за ним магистрантами в тесном контакте с руководителем практики от кафедры;

- создает для магистрантов условия, необходимые для выполнения программы практики или индивидуального задания;

- обеспечивает условия труда, соответствующие требованиям охраны труда, и требует от магистрантов соблюдения режима рабочего дня или правил внутреннего трудового распорядка, действующего в организации;

- знакомит магистрантов с организацией работы на конкретном рабочем месте;

- формирует конкретные профессиональные задачи (в рамках программы практики) и оценивает результативность их выполнения;

- осуществляет контроль за прохождением практики магистрантов, помогает им правильно выполнять задания на рабочем месте, знакомит с передовыми методами работы, консультирует по вопросам производственной практики;

- контролирует ведение дневников, подготовку отчетов магистрантами, составляет письменный отзыв о прохождении практики магистрантами, содержащий объективную оценку деловых, профессиональных и личностных качеств магистрантов, проявленных в период прохождения практики;

- принимает (по возможности) участие в подведении итогов практики.

#### **4.2. Содержание основной части отчета о производственной практике**

По содержанию и объему отчет должен соответствовать требованиям программы практики, он оформляется в организации на рабочем месте. Отчет составляется на основании работ, выполняемых студентами, в соответствии с программой практики.

Магистранту необходимо представить отчет, состоящий из двух разделов: основного и дополнительного. Первый (основной) раздел предполагает выполнение соответствующих подразделов независимо от выбранной темы дипломного исследования. Второй (дополнительный) раздел предполагает выполнение одного из двух индивидуальных заданий, которое выполняется в соответствии с рекомендацией научного руководителя и темой магистерской диссертации.

Магистранты, работающие на штатных должностях, составляют отчет в соответствии с рекомендациями научного руководителя. При направлении на одну базу практики нескольких магистрантов каждый из них представляет самостоятельно составленный отчет.

Отчет о прохождении практики в организации должен быть полностью написан к моменту окончания практики и представлен на проверку в университет.

Оформление отчета должно соответствовать необходимым требованиям:

- Текстовая часть отчета выполняется на стандартных листах формата А4. Отчет иллюстрируется необходимыми таблицами, схемами, графиками, рисунками. Страницы и иллюстрированный материал отчета нумеруются. Нумерация страниц проставляется в правом верхнем углу. В начале отчета располагается содержание с указанием разделов и страниц.

- Титульный лист оформляется согласно приложению К.

- Материалы в отчете приводятся в следующей последовательности: титульный лист, характеристика (отзыв) магистранта, заверенная подписью руководителя, содержание, аналитическая часть, состоящая из двух разделов (основного и дополнительного), заключение, список использованной литературы, приложения.

- Характеристика (отзыв) магистранта подписывается руководителем организации или руководителем практики. Содержание характеристики (отзыва) магистранта отражено в приложении Л. Характеристика должна быть приложена к отчету после титульного листа.

- К отчету прилагаются заполненные магистрантом копии статистических и бухгалтерских отчетов, внутренней нормативной документации и других документов, отражающих специфику и особенности рассматриваемых вопросов.

#### **4.3. Порядок подведения итогов производственной практики**

По окончании практики магистранты представляют отчет на кафедру маркетинга.

Защита отчета о практике проводится в университете или по месту прохождения практики перед специальной комиссией, в состав которой входят преподаватели кафедры, ведущие профильные курсы в магистратуре.

Результаты работы практиканта оцениваются по 10-балльной системе. Магистрант, не выполнивший программу практики и получивший отрицательный отзыв о работе или неудовлетворительную оценку по отчету, направляется на практику повторно. В отдельных случаях ректорат может рассматривать вопрос о дальнейшем пребывании магистранта в учреждении высшего образования.

Ликвидация задолженности по практике, а также защита отчета магистрантами, которые не явились на нее в установленный срок, производится только по письменному разрешению деканата факультета. Результаты защиты отчета отмечаются в ведомости и зачетной книжке студента.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2009. – 511 с.

**Акулич, И. Л.** Международный маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – Минск : БГЭУ, 2007. – 495 с.

**Акулич, М.** Формирование имиджа как условие успешного маркетинга на внешнем рынке / М. Акулич, С. Глубокий // Экономика. Финансы. Упр. – 2003. – № 1. – С. 72–80.

**Алексунин, В. А.** Маркетинг : учеб. / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К°, 2006. – 204 с.

**Анохина, Н. Н.** Прикладной маркетинг : пособие / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 224 с.

**Анурин, В.** Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2004. – 270 с.

**Байбардина, Т. Н.** Поведение потребителей : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, Г. Н. Кожухова, А. Я. Якимик. – Минск : Изд-во Гревцова, 2010. – 175 с.

**Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

**Березин, И.** Маркетинговый анализ / И. Березин. – М. : Эксмо, 2004. – 352 с.

**Власова, М. Л.** Социологические методы в маркетинговых исследованиях : учеб. пособие / М. Л. Власова. – М. : ГУ ВШЭ, 2005. – 710 с.

**Глазов, М. М.** Маркетинг предприятия: анализ и диагностика : учеб. / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб. : Андреев. изд. дом, 2006. – 268 с.

**Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 464 с.

**Демченко, Е. В.** Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Демченко. – Минск : БГЭУ, 2002. – 161 с.

**Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований : в 2 кн. / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – Кн. 1 : Основные концепции и методы. – 256 с.

**Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований : в 2 кн. / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – Кн. 2 : Среда. Рынок. Товары. Конкуренты. Потребители. Коммуникации. – 400 с.

**Каменева, Н. Г.** Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Н. Г. Каменева, В. А. Поляков. – М. : Вуз. учеб., 2006. – 439 с.

**Кожекин, Г. Я.** Маркетинг предприятия : учеб. пособие / Г. Я. Кожекин, С. Г. Мисербиева. – Минск : Кн. Дом : Мисанта, 2004. – 240 с.

**Лизакова, Р. А.** Маркетинговая деятельность предприятия : учеб. пособие / Р. А. Лизакова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2006. – 253 с.

**Маркетинг** в отраслях и сферах деятельности : учеб. / под ред. В. А. Алексунина. – М. : Дашков и К°, 2006. – 716 с.

**Маркетинговая** деятельность промышленных предприятий: вопросы теории и практики / Т. Н. Байбардина [и др.] ; под ред. Т. Н. Байбардиной. – Гомель : ЦИИР, 2007. – 391 с.

**Михарева, В. А.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие / В. А. Михарева. – Минск : Изд-во Гревцова, 2009. – 208 с.

**Никишкин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В. В. Никишкин. – М. : Экономика, 2003. – 210 с.

**Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Каллен ; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

**Орешенков, А. А.** Маркетинговое управление предприятием / А. А. Орешенков. – Витебск : ВГТУ, 2005. – 100 с.

**Основы** антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие / Н. Н. Кожевников [и др.] ; под ред Н. Н. Кожевникова. – М. : Академия, 2007. – 496 с.

**Парамонова, Т. Н.** Маркетинг в розничной торговле : учеб.-практ. пособие / Т. Н. Парамонова. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 224 с.

**Попов, Г. В.** Маркетинг / Г. В. Попов. – СПб. : Питер, 2010. – 160 с.

**Прикладной** маркетинг : учеб. пособие / В. А. Михарева [и др.] ; под общ. ред. В. А. Михаревой. – Минск : Выш. шк., 2007. – 431 с.

**Разумова, С. В.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С. В. Разумова. – Минск : БГЭУ, 2008. – 375 с.

**Синяева, И. М.** Маркетинг в коммерции : учеб. / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 548 с.

**Снабженческо-сбытовая** деятельность : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина [и др.]. – Минск : Техноперспектива, 2004. – 319 с.

**Шкардун, В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2007. – 376 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### **Формы таблиц для анализа эффективности хозяйственно-финансовой деятельности объекта исследования**

За время прохождения практики магистрант должен проанализировать эффективность деятельности исследуемой организации за три года, используя информацию таблиц данного раздела, рассчитав темпы роста и отклонения показателей.

Первым блоком в оценке экономической эффективности организации представлены показатели результатов хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности.

Система показателей результатов организаций состоит из нескольких подсистем показателей, к которым относятся показатели оценки эффективности продаж и прибыльности. Показатели оценки эффективности продаж и алгоритм их расчета представлены в таблице А.1. Выручка (розничный товарооборот) одновременно характеризуется как экономический, так и социальный эффект организации, так как она, с одной стороны, является результатом хозяйственно-финансовой и коммерческой деятельности, а с другой – отражает объем удовлетворения спроса населения (реализованного спроса).

**Таблица А.1 – Показатели оценки эффективности продаж организации**

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Выручка от реализации:	
1.1. В сложившихся ценах, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
1.2. В ценах базисного года, млн р.	Стр. 1.1 данной таблицы : совокупный индекс цен
2. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
3. Текущие расходы (себестоимость для организаций промышленности; расходы на реализацию для торговых организаций), млн р.	Отчет о прибылях и убытках
4. Стоимость экономических ресурсов, всего, млн р.	Стр. 4.1 + стр. 4.2 + стр. 4.3 данной таблицы
В том числе:	
4.1. Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс (стр. 110)



# Окончание таблицы А.1

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
4.2. Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс (стр. 290)
4.3. Стоимость трудовых ресурсов (фонд заработной платы), млн р.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
5. Среднесписочная численность работников, чел.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
6. Ресурсоотдача, р.	Стр. 1.1 : стр. 4 данной таблицы
7. Расходоотдача, р.	Стр. 1.1 : стр. 3 данной таблицы
8. Уровень расходов , %	Стр. 3 : стр. 1.1 данной таблицы · 100
9. Рентабельность продаж, %	Стр. 2 : стр. 1.1 данной таблицы · 100
10. Производительность труда:	
10.1. В сложившихся ценах, млн р.	Стр. 1.1 : стр. 5 данной таблицы
10.2. В сопоставимых ценах, млн р.	Стр. 1.2 : стр. 5 данной таблицы

Показатель ресурсоотдачи является одним из обобщающих показателей эффективности продаж. Чем выше его значение, тем лучше осуществляется реализация и эффективнее используются экономические ресурсы. Показатель «расходоотдача» также является обобщающим и показывает, сколько выручки (товарооборота) приходится на каждый рубль затрат. Обратный ему показатель «уровень расходов» отражает затратность продаж.

При оценке эффективности продаж необходимо основываться на соотношениях, выполнение которых ведет к росту эффективности:

$$T_B > T_{\text{Эр}_m};$$

$$T_B > T_{\text{рр}_m},$$

где  $T_B$  – темп роста выручки, %;

$T_{\text{Эр}_m}$  – темп роста экономических ресурсов, %;

$T_{\text{рр}_m}$  – темп роста текущих расходов, %.

Оценивая эффективность продаж, также необходимо оценить в динамике их место в соотношении эффективности, соблюдение которого позволит обеспечить и интенсивность развития:

$$T_{\Pi} > T_B,$$

где  $T_{\Pi}$  – темп роста прибыли от реализации, %.

В систему показателей прибыльности организаций наряду с традиционными включены показатели, не получившие еще широкого распространения в практической деятельности организаций (таблица А.2).

Таблица А.2 – Показатели оценки прибыльности организации

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Прибыль до налогообложения, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
2. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
3. Чистая прибыль, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
4. Выручка от реализации, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
5. Стоимость экономических ресурсов, всего, млн р.	Стр. 5.1 + стр. 5.2 + стр. 5.3 данной таблицы
В том числе:	
5.1. Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс
5.2. Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс
5.3. Стоимость трудовых ресурсов (фонд заработной платы), млн р.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
6. Текущие расходы, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
7. Среднегодовая стоимость капитала, млн р.	Стр. 5.1 + стр. 5.2 данной таблицы
8. Рентабельность экономических ресурсов, %	Стр. 2 : стр. 5 данной таблицы · 100
9. Рентабельность текущих расходов, %	Стр. 2 : стр. 6 данной таблицы · 100
10. Рентабельность продаж, %	Стр. 2 : стр. 4 данной таблицы · 100
11. Рентабельность трудовых ресурсов, %	Стр. 2 : стр. 5.3 данной таблицы · 100
12. Рентабельность основных средств, %	Стр. 2 : стр. 5.1 данной таблицы · 100
13. Рентабельность оборотных средств, %	Стр. 2 : стр. 5.2 данной таблицы · 100
14. Рентабельность капитала торговли, %	Стр. 2 : стр. 7 данной таблицы · 100
15. Доля чистой прибыли в прибыли отчетного периода, %	Стр. 3 : стр. 1 данной таблицы · 100

## Окончание таблицы А.2

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
16. Итоговая рентабельность:	
16.1. По прибыли до налогообложения, %	Стр. 1 : стр. 4 данной таблицы · 100
16.2. По чистой прибыли, %	Стр. 3 : стр. 4 данной таблицы · 100

Категория «рентабельность» отражает уровень прибыльности развития того или иного направления деятельности организации. Так, один из критериальных показателей экономической эффективности «ресурсорентабельность» показывает, ценой каких ресурсов организация достигла прибыли и насколько эффективно используются экономические ресурсы.

Рост прибыльности и рентабельность необходимо оценивать по опережающим темпам роста прибыли в следующем соотношении:

$$T_{\Pi} \geq T_{\Pi P} > T_{\Phi ЗПм} > T_K > T_{ррм} > T_{чр},$$

где  $T_{\Pi P}$  – темп роста прибыли от реализации, %;

$T_{\Phi ЗПм}$  – темп роста фонда заработной платы работников, %;

$T_K$  – темп роста капитала, %;

$T_{чр}$  – темп роста среднесписочной численности работников, %.

В таблице А.3 представлены показатели эффективности использования одного из постоянных экономических ресурсов организации – основных средств.

**Таблица А.3 – Показатели оценки эффективности использования основных средств организации**

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Выручка от реализации, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
2. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
3. Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс
4. Среднесписочная численность работников, чел.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
5. Рентабельность основных средств, %	Стр. 2 : стр. 3 данной таблицы · 100
6. Отдача основных средств, р.	Стр. 1 : стр. 5 данной таблицы

## Окончание таблицы А.3

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
7. Емкость основных средств, р.	Стр. 5 : стр. 1 данной таблицы
8. Вооруженность основными средствами работников, млн р.	Стр. 5 : стр. 8 данной таблицы
9. Интегральный показатель эффективности основных средств	$\sqrt{\frac{\text{п} \ddot{0} \ddot{d}.5 \cdot \text{п} \ddot{0} \ddot{d}.6}{\text{п} \ddot{0} \ddot{d}.7 \cdot \text{п} \ddot{0} \ddot{d}.8}}$

Критериальным (основным) показателем использования основных средств является их отдача, отражающая, сколько рублей выручки (товарооборота) дает использование основных средств. Если этот показатель растет, то, следовательно, растет и эффективность использования основных средств. Не менее важен в этой системе показатель рентабельности основных средств (прибыльности основных средств), отражающий, насколько прибыльно используются средства (инвестиции), вложенные в основной капитал. Он отражает эффективность инвестиций в основные средства.

При оценке эффективности основных средств необходимо проверить соблюдение пропорций между показателями отдачи, вооруженности и производительности труда.

Показатель вооруженности работников основными средствами отражает степень наделения работников организации средствами и предметами труда. Рост вооруженности должен вести к росту эффективности основных средств и, следовательно, всей социально-экономической эффективности. Но это не всегда происходит, особенно в кризисных условиях, поэтому положительно оценивать рост вооруженности можно лишь в случае опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с ней. В этом случае отдача основных средств будет расти, что можно представить следующим образом:

$$\dot{O}_{\hat{A}\hat{I}\hat{N}} < T_{PT} \rightarrow \uparrow OOC,$$

где  $\dot{O}_{\hat{A}i\bar{N}}$  – темп роста вооруженности основными средствами, %;

$T_{\text{ПТ}}$  – темп роста производительности труда, %;

*ООС* – отдача основных средств.

Для роста отдачи основных средств необходимо, чтобы производительность труда росла быстрее его вооруженности.

В систему показателей оценки эффективности использования оборотных средств традиционно включаются показатели оборачиваемости оборотных средств и их рентабельности. В современных условиях этого явно недостаточно, так как составные части оборотного капитала неоднородны по своему происхождению. Источники происхождения оборотного капитала подразделяются на собственные и заемные. К показателям эффективности использования оборотных средств относятся следующие показатели:

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- коэффициент оборачиваемости собственных средств;
- коэффициент оборачиваемости заемных средств;
- оборачиваемость запасов;
- рентабельность оборотных, собственных и заемных средств (таблица А.4).

**Таблица А.4 – Показатели оценки эффективности использования оборотных средств организации**

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Выручка от реализации, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
2. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
3. Средняя стоимость запасов, млн р.	Бухгалтерский баланс (стр. 210)
4. Средняя стоимость оборотных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс (стр. 290)
5. Средняя стоимость собственных оборотных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс (стр. 490 + стр. 590 – стр. 190). Среднее арифметическое колонок 3 и 4
6. Средняя стоимость заемных оборотных средств, млн р.	Стр. 4 – стр. 5 данной таблицы
7. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	Стр. 1 : стр. 4 данной таблицы
8. Коэффициент загрузки оборотных средств	Стр. 4 : стр. 1 данной таблицы
9. Длительность 1 оборота, дней	Стр. 4 : (стр. 1 данной таблицы : 360)
10. Коэффициент оборачиваемости собственных оборотных средств, раз	Стр. 1 : стр. 5 данной таблицы
11. Коэффициент оборачиваемости заемных оборотных средств, раз	Стр. 1 : стр. 6 данной таблицы
12. Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	Стр. 1 : стр. 3 данной таблицы
13. Коэффициент загрузки запасов	Стр. 3 : стр. 1 данной таблицы

## Окончание таблицы А.4

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
14. Оборачиваемость запасов (время обращения), дней	Стр. 3 : (стр. 1 : 360) данной таблицы
15. Уровень запасов к среднемесячной выручке, %	Стоимость запасов на начало года · 100 : : среднемесячная выручка (стр. 1 : 12)
16. Рентабельность оборотных средств, %	Стр. 2 : стр. 4 данной таблицы · 100
17. Рентабельность собственных оборотных средств, %	Стр. 2 : стр. 5 данной таблицы · 100
18. Рентабельность заемных оборотных средств, %	Стр. 2 : стр. 6 данной таблицы · 100
19. Рентабельность запасов, %	Стр. 2 : стр. 3 данной таблицы · 100

Показатель оборачиваемости собственных средств характеризует финансовый, экономический, коммерческий аспекты деятельности организации. С финансовой точки зрения он определяет скорость оборота вложенных собственных средств, с экономической – активность денежных средств, с коммерческой – либо излишки продажи, либо их недостаток. Если в динамике наблюдается рост данного показателя, то это значит, что заемные средства преобладают над собственными, что свидетельствует об ухудшении финансового положения.

Показатель оборачиваемости заемных средств характеризует объем выручки, приходящейся на единицу заемных средств. Данный показатель оценивается в динамике, и на его уровень влияет соотношение собственных и заемных средств. Показатель оборачиваемости заемного капитала указывает на то, сколько дней требуется организации для полного оборота заемного капитала. Анализировать данный показатель необходимо вместе с показателями оборачиваемости всех оборотных средств и собственных оборотных средств.

Показатель оборачиваемости запасов указывает на скорость их реализации (использования), т. е. на то, сколько раз в среднем за год были реализованы (использованы) запасы. Рост данного показателя говорит об эффективности вложения и использования средств в запасах, а следовательно, о росте выручки, прибыли и экономии расходов, т. е. чем выше данный показатель, тем устойчивее финансовое положение организации. Также актуальным в настоящее время является показатель уровня запасов к среднемесячной выручке, отражающий долю запасов в среднемесячном объеме реализации.

Критериальными показателями эффективности труда являются показатели производительности труда (таблица А.5). В отличие от традиционно рассчитываемого показателя производительности труда по выручке в настоящее время необходимо знать, сколько прибыли и чистой продукции (добавленной стоимости) зарабатывает для организации каждый работник. Для этого необходимо динамику показателей производительности труда сравнивать с динамикой среднего дохода работника. Если темп роста среднего дохода выше темпа роста производительности труда, то это говорит об отсутствии научного подхода к оплате труда в организации, что может привести к потере мотивации труда и снижению результативных показателей организации.

**Таблица А.5 – Показатели оценки эффективности использования трудовых ресурсов организации**

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Среднесписочная численность работников, чел.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
2. Фонд заработной платы работников, млн р.	Форма № 12-Т «Отчет по труду»
3. Расходы на оплату труда, относимые на текущие расходы:	
3.1. В сумме, млн р.	Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»
3.2. В процентах к выручке	Стр. 3.1 : стр. 5 данной таблицы : 100
4. Расходы на оплату труда, производимые из прибыли:	
4.1. В сумме, млн р.	Стр. 2 – стр. 3.1 данной таблицы
4.2. В процентах к выручке	Стр. 4.1 : стр. 5 данной таблицы : 100
5. Выручка от реализации:	
5.1. В сложившихся ценах, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
5.2. В ценах базисного года, млн р.	Стр. 5.1 : совокупный индекс цен
6. Чистая продукция, млн р.	Стр. 3.1 + стр. 7 данной таблицы
7. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
8. Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	Бухгалтерский баланс
9. Производительность труда, измененная:	
9.1. Выручкой в сложившихся ценах, млн р.	Стр. 5.1 : стр. 1 данной таблицы

## Окончание таблицы А.5

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
9.2. Выручкой в сопоставимых ценах, млн р.	Стр. 5.2 : стр. 1 данной таблицы
9.3. Чистой продукцией, млн р.	Стр. 6 : стр. 1 данной таблицы
9.4. Прибылью, млн р.	Стр. 7 : стр. 1 данной таблицы
10. Среднемесячная заработная плата, тыс. р.	Стр. 2 : стр. 1 данной таблицы : 12 · 100
11. Доля фонда заработной платы в чистой продукции, %	Стр. 2 : стр. 6 данной таблицы · 100
12. Вооруженность основными средствами работников, млн р.	Стр. 8 : стр. 1 данной таблицы
13. Рентабельность фонда заработной платы, %	Стр. 7 : стр. 2 данной таблицы · 100
14. Зарплатоотдача, р.	Стр. 5.1 : стр. 2 данной таблицы

Важное значение при оценке эффективности труда отводится анализу соотношений различных частей фонда заработной платы и его доли в чистой продукции в динамике. Рост эффективности труда можно оценить, используя следующее соотношение:

$$T_{ПТн} > T_{ПТчп} > T_{ПТм} > T_{ФВ} > T_{СЗП},$$

где  $T_{ПТн}$  – темп роста производительности труда по прибыли, %;  
 $T_{ПТчп}$  – темп роста производительности труда по чистой продукции, %;  
 $T_{ПТм}$  – темп роста производительности труда по выручке, %;  
 $T_{ФВ}$  – темп роста вооруженности труда, %;  
 $T_{СЗП}$  – темп роста средней заработной платы работника, %.

Еще одним блоком в системе показателей экономической эффективности считаются показатели оценки эффективности текущих расходов (таблица А.6). Текущими расходами для организаций торговли являются расходы на реализацию, для остальных организаций – себестоимость или расходы на производство продукции. Необходимость такого анализа заключается в том, что ресурсы организации (материальные, финансовые, трудовые) в ходе хозяйственной деятельности трансформируются и находят свое отражение в различных статьях расходов.



**Таблица А.6 – Показатели оценки эффективности текущих расходов организации**

Показатели	Источники информации и алгоритм расчета
1. Выручка от реализации, млн р.	Форма № 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах»
2. Прибыль от реализации, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
3. Текущие расходы, млн р.	Отчет о прибылях и убытках
4. Расходы на оплату труда работников, млн р.	Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»
5. Отчисления на социальные нужды, млн р.	Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»
6. Амортизация основных средств и нематериальных активов, млн р.	Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»
7. Материальные затраты, млн р.	Форма № 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»
8. Уровень текущих расходов, %	Стр. 3 : стр. 1 данной таблицы · 100
9. Расходоотдача, р.	Стр. 1 : стр. 3 данной таблицы
10. Уровень расходов на оплату труда, %	Стр. 4 : стр. 1 данной таблицы · 100
11. Уровень материальных затрат, %	Стр. 7 : стр. 1 данной таблицы · 100
12. Уровень отчислений на социальные нужды, %	Стр. 5 : стр. 1 данной таблицы · 100
13. Уровень амортизационных отчислений, %	Стр. 6 : стр. 1 данной таблицы · 100
14. Рентабельность текущих расходов, %	Стр. 2 : стр. 3 данной таблицы · 100

Так, трудовые ресурсы находят свое стоимостное выражение в статье «Расходы на оплату труда», основные средства – в статье «Амортизация», оборотные средства – в расходах по оплате процентов за кредит. Поэтому, кроме традиционно рассчитываемых показателей эффективности текущих затрат, предлагается также оценивать их структуру по укрупненным статьям расходов. Необходимо оценить место текущих расходов в соотношениях эффективного развития, отраженных ранее.

**Перечень форм статистической отчетности, используемых для анализа хозяйственно-финансовой деятельности организаций**

Шифр	Название
12-п (срочная)	Отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера
1-мп	Отчет о финансово-хозяйственной деятельности субъекта малого предпринимательства
1-торг (опт)	Отчет о деятельности организации оптовой торговли
1-торг (общепит)	Отчет по общественному питанию
1-торг (розница)	Отчет о розничной торговле
12-торг (структура)	Отчет о структуре розничного товарооборота
1-нт (инновация)	Отчет об инновационной деятельности организации
4-ф (офп)	Отчет об отдельных финансовых показателях
1-ф (ос)	Отчет о наличии и движении основных средств и других внеоборотных активов
4-ф (баланс)	Отчет о составе средств и источниках их образования
4-ф	Отчет об инвестициях в Республике Беларусь из-за рубежа и инвестициях из Республики Беларусь
12-ф (прибыль)	Отчет о финансовых результатах
4-ф (затраты)	Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)
6-т (кадры)	Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров
12-т	Отчет по труду
4-ис (инвестиции)	Отчет о вводе в действие объектов основных средств и использование инвестиций в основной капитал

## Контрольный лист SWOT-анализа организаций

Таблица В.1 – Факторы, определяющие сильные и слабые стороны деятельности организаций Республики Беларусь

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Основной принцип потребительской кооперации – кооперирование (сокращение расходов)		
Обслуживаемый сегмент рынка		
Позиция на рынке		
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей		
Собственный имущественный комплекс (обеспеченность торговыми площадями, состояние основных фондов)		
Система социального образования (училище, колледж, учреждение высшего образования)		
Система сбора и анализа информации о рынке (информационно-аналитический сектор)		
Позиции в использовании нововведений (технические средства сбора и обработки информации, программное обеспечение)		
Уровень налаженности аналитической работы в организациях		
Финансовое положение организаций		
Технологии и оборудование		
Квалификация кадров		
Формирование ассортимента с учетом принципа рентабельности продаж		
Уровень договорной работы		
Уровень коммерческой деятельности по организации продаж товаров		
Коммуникационные связи организаций		
Компетентность специалистов в вопросах стратегического планирования		
Наличие (отсутствие) четко выраженной стратегии организаций		
Качество управления в рыночных условиях		
Организационная структура организаций		
Деятельность по учету изменений конъюнктуры рынка		

Продолжение таблицы В.1

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Миссия, ее соответствие современным условиям хозяйствования		
Недостаток собственного капитала		
Недостаток кредитов или слишком высокие проценты		
Недостаток наличности		
Перебои в поставках или недопоставки сырья и материалов		
Задержки платежей со стороны покупателей или банковских переводов		
Устаревшее оборудование и оснащение		
Низкая трудовая дисциплина		
Проблемы безопасности		
Отсутствие надежной информационной базы для перспективного планирования		
Проблемы адаптации руководителей и сотрудников к новым экономическим условиям		
Текущая квалификация менеджеров и кадров		
Уменьшение сбыта и прибыли из-за снижения покупательского спроса и роста издержек		
Удобное географическое размещение		
Мощная исследовательская, конструкторская, технологическая, экспериментальная и испытательная база		
Отсутствие стратегических направлений деятельности		
Ухудшающаяся конкурентная позиция		
Устаревшее оборудование		
Низкая рентабельность продукции		
Недостаточный управленческий опыт		
Отсутствие квалифицированных специалистов		
Плохой контроль за выполнением стратегии		
Наличие сложноразрешимых производственных проблем		
Неспособность противостоять конкурентному давлению		
Отставание в области исследований и разработок		
Узкая производственная специализация		
Недостаточное знание рынка		
Небольшие маркетинговые способности		
Неспособность финансировать стратегические изменения		

Окончание таблицы В.1

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Низкое качество выпускаемой продукции		
Недостаточная мотивация труда работников		
Высокая себестоимость продукции		
Кредиторская задолженность		
Недостаточная гибкость производства		
Устаревшая технология изготовления продукции		
Сильная зависимость от поставщиков		
Плохая реклама		
Высокая текучесть кадров		
Невысокая популярность фирмы		

Таблица В.2 – **Факторы, определяющие возможности и угрозы деятельности организаций Республики Беларусь**

Факторы	Возможности	Угрозы
Политическая ситуация в стране		
Изменение численности безработных		
Тенденции производства отечественных товаров народного потребления, сельскохозяйственной продукции		
Уровень налоговой нагрузки		
Изменение реальных доходов населения республики		
Процентные ставки банковского кредита		
Уровень инфляции		
Уровень адаптации организаций к нововведениям, основан- ным на достижениях в современных технологиях		
Покупательная способность сельского населения		
Ценовая политика (степень учета издержкоемкости реализа- ции товаров)		
Политика налогообложения организаций		
Государственное регулирование деятельности организаций		
Платежеспособность населения		
Социально-политическая ситуация в стране		
Развитие конкурентных отношений		
Возможность выхода на новые рынки		

Продолжение таблицы В.2

Факторы	Возможности	Угрозы
Увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов		
Налаживание производства сопутствующих продуктов		
Вертикальная интеграция производства		
Возможность перехода к более эффективным стратегиям		
Ускорение роста рынка		
Привлечение иностранного инвестора		
Расширение старых рынков		
Уход конкурентов с рынка		
Слабая насыщенность рынка		
Отсутствие конкурентов		
Льготное налогообложение		
Снижение процентных ставок по банковским кредитам		
Появление новых технологий и оборудования		
Снижение цен на сырье		
Государственная поддержка		
Снижение экспортных тарифов		
Постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой		
Монополия в своем сегменте рынка		
Рост продаж замещающего продукта		
Замедление темпов роста рынка		
Неблагоприятная политика правительства		
Возрастающее конкурентное давление		
Затухание делового цикла		
Неблагоприятные демографические изменения		
Изменение потребностей и вкусов покупателей		
Компетентность управленческого состава		
Наличие финансовых ресурсов		
Хорошая репутация у покупателей		
Лидер на рынке		
Изобретательность при стратегическом планировании деятельности организации в функциональных сферах		
Низкие издержки		

## Окончание таблицы В.2

Факторы	Возможности	Угрозы
Защищенность от сильного конкурентного давления		
Преимущества в конкурентной борьбе		
Современная технология		
Склонность к инновациям		
Эффективный менеджмент		
Современный производственный аппарат		
Возможность расширения производственной специализации		
Эффективность сбытовой сети		
Вмешательство властей		
Трудности или высокие издержки получения лицензий и сертификатов		
Ненадежные деловые партнеры		
Неэффективная система налогообложения организаций		
Недостаточная политическая, юридическая, налоговая, денежная и экономическая стабильность		
Полная потеря поставщиков или заказчиков		
Задержки платежей со стороны покупателей или банковских переводов		

## **ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ МАРКЕТИНГА**

### **I. Общие положения**

1. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется помощнику генерального директора по коммерческим вопросам.

2. Структуру и штаты службы (отдела) маркетинга утверждает генеральный директор организации исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на отдел.

### **II. Задачи отдела маркетинга**

1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию организации, конъюнктуру рынка; изучение спроса на продукцию организации и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

4. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции, обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами, контроль за поставкой продукции структурными единицами.

5. Комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности организации качественными средствами производства и сырьем.

6. Обеспечение наиболее полного и экономного использования в организации материальных ресурсов.

7. Рациональная организация работы снабженческой службы организации.



### **III. Функции отдела маркетинга**

1. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой организацией продукции; коммерческо-экономических факторов, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции; объемов поставки, качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данной организации; наличия новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой организацией продукции.

2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.

3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю организации.

4. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.

5. Анализ конкурентоспособности продукции организации, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими организациями.

6. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию.

7. Расчет емкости рынка для продукции организации.

8. Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики.

9. Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции организации; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству, наличию запасов, и использование этих данных для ускорения сбыта продукции.

10. Определение географического размещения потенциальных потребителей.

11. Определение удельного объема продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.

12. Исследование структуры, состава и организации работ, сбытовой сети, обслуживающей данный рынок.

13. Организация обратной связи с потребителями, изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции, анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции, разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению качества продукции.

14. Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей; осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки.

15. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции.

16. Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции; участие в испытаниях новой, серийно выпускаемой и конкурирующей продукции.

17. Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий.

18. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио; подготовка сценариев для кинореklamных роликов, фильмов.

19. Осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте, прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами).

20. Организация участия организации в белорусских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необходимых документов и материалов; организация выставок-продаж, выставок в организации.

21. Организация в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показа продукции в действии, демонстрация преимуществ продукции в работе, диапазона возможностей их использования; организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую организацией продукцию.

22. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации).

23. Обеспечение представителей организации, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

24. Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения, рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции.

25. Анализ действенности рекламы, ее влияния на сбыт продукции, анализ информированности потребителей о продукции организации; определение эффективности рекламы; разработка предложений по совершенствованию организации рекламы.

26. Методическое руководство дилерской службой в области сбыта, организация и обучение дилеров, обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

27. Изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования спроса в стране и за рубежом.

28. Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции организации, оценка эффективности работы сбытовой сети.

29. Проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

30. Формирование новых потребностей в целях расширения рынка и поиск новых форм применения выпускаемой продукции.

31. Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции.

32. Разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции в целях улучшения ее потребительских свойств с учетом мнения пользователей и передовых достижений.

33. Участие совместно с экономическими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли организации от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

34. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции организации по ассортименту и количеству на основании результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

35. Разработка предложений по организации маркетинга на 1–2 года в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах; установления прямых контактов с потребителями; активного участия в выставках-ярмарках; выхода на новые рынки.

36. Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции, не имеющей спроса, путем повышения качества, организации

дополнительной рекламы, снижения цен или в необходимых случаях по снятию изделий с производства.

37. Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом нормативных актов на поставку продукции.

38. Увязка планов производства и поставки продукции с производственными службами и цехами организаций в целях обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и в соответствии с заключенными договорами; участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов производства.

39. Составление годовых, квартальных и ежемесячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением.

40. Организация и планирование отгрузки готовой продукции; принятие мер по восполнению цехами задолженности по поставке продукции.

41. Проведение надзора за правильностью транспортировки, использования и хранения продукции.

42. Определение потребности в сырье и материалах, оборудовании, топливе и энергии на базе установленных прогрессивных норм расхода для выполнения производственной программы, создания необходимых производственных запасов.

43. Изыскание источников покрытия этой потребности за счет внутренних ресурсов.

44. Разработка планов и балансов материально-технического обеспечения подразделений организации.

45. Выявление и установление наиболее рациональных форм снабжения.

46. Изучение возможности и целесообразности установления длительных хозяйственных связей по поставкам материально-технических ресурсов.

47. Подготовка заключения хозяйственных договоров с поставщиками.

48. Выявление возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, изучение оперативной информации и рекламных материалов о предложениях мелкооптовых магазинов и оптовых ярмарок, организация закупки материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи.

49. Обеспечение завоза материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, регулирование поставок в соответствии с ходом производственного процесса.

50. Организация количественного контроля поступающих в организацию материальных ресурсов, обеспечение их хранения на складах организации, соответствующей подготовки и своевременной выдачи для производственного потребления.

51. Контроль за рациональным использованием материальных ресурсов в организации, соблюдением норм расхода материалов.

52. Установление экономически обоснованных нормативов производственных запасов, обеспечение контроля за размерами запасов и их регулирование, предотвращающее образование на складах излишних материальных ценностей, принятие мер по реализации неликвидов.

53. Разработка совместно с другими службами мероприятий по рациональному и экономному расходованию материальных ресурсов, мобилизации внутренних резервов, сокращению потерь, максимальному использованию деловых производственных отходов и вторичного сырья, контроль за выполнением этих мероприятий.

54. Обеспечение надлежащего уровня складского хозяйства в организации, высокого уровня механизации и автоматизации транспортно-складских операций.

55. Обеспечение применения компьютерных систем и нормативных условий организации и охраны труда.

56. Обеспечение учета движения материальных ресурсов на складах организации, участие в проведении инвентаризации материальных ценностей.

57. Осуществление отчетности и контроля за правильным использованием выделенных цехам материалов по целевому назначению, своевременным выполнением поставщиками обязательств по договорам и заказам, предъявлением претензий к поставщикам за нарушение ими обязательств и условий договора, составлением расчетов по этим претензиям, соблюдением цехами установленных норм расхода материалов и правильным хранением материалов в цеховых кладовых.

#### **IV. Взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениями**

##### *1. Взаимодействие с бюро кадров:*

- получает рекомендации по подбору и расстановке кадров, планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов и служащих;

- представляет отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров; резерв на выдвижение на руководящие должности; заявки на потребность в кадрах; таблицы или другие документы учета рабочего времени; заявки на повышение квалификации работников организации.

#### *2. Взаимодействие с юридическим бюро:*

- получает завизированные проекты договоров, приказов, распоряжений и других документов правового характера или проекты указанных актов без визы, но с заключением о несоответствии законодательству отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов; заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения организацией договорных обязательств.

#### *3. Взаимодействие с отделом бухгалтерского учета и отчетности:*

- получает бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования; итоги инвентаризации готовой продукции; данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца; директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате;

- представляет товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции; ведомости на железнодорожный тариф; расчет затрат на гарантийное обслуживание; документы для балансового отчета; справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей; документы по командировкам специалистов; документы по приходу и расходу готовой продукции.

#### *4. Взаимодействие с цеховой службой:*

- получает годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей; оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции; изменения, вносимые в планы выпуска продукции; задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода;

- представляет сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства организации, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемой техники, в целях включения их в план производствами; графики отгрузки запасных частей; задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ; суточные справки об отгрузке продукции;

ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт; перечень продукции, по которой сдача продукции отстает от согласованного графика; оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции: поквартальные данные об общем количестве продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами; плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для выдачи цехам заданий на их изготовление; проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей; предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий и ускорению оснащения отдельных технологических операций в целях повышения качества и надежности изделий, план подготовки производства новых изделий.

*5. Взаимодействие со службой строительства и эксплуатации:*

- получает лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы отдела; лимитно-заборную карту на получение материалов; графики завоза материалов в организацию, формы отчетности и руководящие материалы по использованию автомобилей и расходу горюче-смазочных материалов;

- представляет заявки на горюче-смазочные материалы, согласованные с отделом; заявки на все необходимые материалы с указанием срока их завоза, годовой, квартальный и месячный планы отгрузки готовой продукции; намеченные изменения планов отгрузки; заявки на подачу железнодорожного подвижного состава, контейнеров и автотранспорта на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на отгрузку готовой продукции; заявки на аккумуляторы, авторезину, горюче-смазочные и другие материалы; отчеты об использовании транспорта и по расходу горюче-смазочных материалов.

*6. Взаимодействие с отделом экономики и финансов:*

- получает рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдению трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы организации, годовые, квартальные и месячные планы производства продукции; планы по хозрасчетным показателям деятельности отдела; оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней; изменения цен; проекты цен на новую продукцию; методические материалы по вопросам планирования и внутризаводского хозрасчета, извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения); утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции; сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой

счетов платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от их акцепта;

- представляет предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, по проектам штатных расписаний; отчеты о выполнении мероприятий коллективного договора, необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы, на утверждение сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые отделом; сметы на содержание отдела и сервисных центров; отчеты по выполнению хозяйственных показателей и организационно-технических мероприятий; предложения по изменению цен с учетом конъюнктуры рынка и состояния спроса на данную продукцию; сведения об отгрузке продукции потребителям; сведения об остатках готовой продукции на складах отдела сбыта; данные о недопоставке продукции, сумме недопоставленной по договорам продукции за отчетный месяц и нарастающим итогом с начала квартала (года); отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров; сведения об остатках готовой продукции, планы отгрузки товарной продукции; документацию на отгруженную продукцию не позднее первой половины дня, следующего за отгрузкой продукции; ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах; договоры на поставку готовой продукции (для согласования); данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам; платежные требования для выставления счетов на инкассо организациям и взыскание сумм за некачественную продукцию с поставщиков запасных частей.

#### *7. Взаимодействие с производственной лабораторией:*

- получает документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта);
- представляет информацию, сводки, сведения по рекламациям на товары.

## **V. Права**

1. Требовать от других подразделений представления сведений, информационных материалов, консультаций, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела маркетинга.

2. Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга.



3. Представлять на рассмотрение и утверждение руководства:

- предложения по созданию эффективной системы взаимодействия отдела сбыта с производственными подразделениями, отделом материально-технического снабжения, планово-экономическим, финансовым отделами;
- предложения по эффективной организации складского хозяйства;
- предложения по корректировке планов разработки и производства продукции с учетом реализации продукции и имеющихся заказов;
- предложения по обновлению ассортимента продукции, его дизайна с учетом требований потребителей.

Контролировать производственные цехи относительно изготовления продукции, сдача которой на склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

Требовать от всех подразделений организации, поставляющих товары и услуги, точного соблюдения всех сроков, предусмотренных планами и графиками, о каждом факте нарушений докладывать руководству организации.

Участвовать во всех заседаниях, совещаниях и работе любых комиссий и комитетов, связанных с разработкой стратегии и тактики деятельности организации.

Участвовать в разработке всех программ, планов и графиков, связанных с поставкой продукции и оказанием услуг, а также контролировать их выполнение.

Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.

Вносить предложения о привлечении к работе совместно с отделом маркетинга штатных сотрудников других подразделений организации, а также определять состав консультантов, выполняющих работы в интересах отдела маркетинга.

Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими в организации системами оплаты труда.

Вносить предложения по повышению квалификации и переподготовке сотрудников отдела маркетинга.

Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Организовывать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

## **VI. Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим положением на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

# **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОМОЩНИКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ (НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА)**

## **I. Общие положения**

1. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) обеспечивает координацию деятельности маркетинговых служб организации (бюро материально-технического снабжения и бюро реализации) и направляет их деятельность с учетом активного приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

2. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) назначается на должность и освобождается от нее генеральным директором (директором) организации в установленном порядке.

3. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) должен иметь высшее специальное (маркетинговое), экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее пяти лет.

4. Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) руководствуется в работе действующим законодательством Республики Беларусь, постановлениями и решениями правительства, приказами генерального директора (директора) организации, другими директивными и нормативными отраслевыми актами и настоящей должностной инструкцией.

## **II. Задачи**

1. Осуществление руководства по разработке краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии и тактики маркетинга в организации, координации и ориентации всех служб организации по выполнению требований потребителей к выпускаемой технике и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию организации.

2. Организация и управление исследованиями, связанными с изучением потребительского спроса на продукцию организации и конъюнктуры рынка.

3. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

4. Обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами-заказами.

5. Обеспечение организации необходимыми ресурсами для выполнения поставленных задач.

### **III. Обязанности**

1. Руководство коммерческо-сбытовой деятельностью организации на основе разработанной краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга с учетом потребностей потребителей, емкости рынка, платежеспособного спроса, освоения новых рынков сбыта, в том числе зарубежных, достижений научно-технического прогресса и конкуренции.

2. Организация разработки и внедрения программ (планов) маркетинга на 1–2 года в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установления прямых или через посредников контактов с потребителями, повышения эффективности сбытовой сети, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, в том числе зарубежные, расширения номенклатуры экспортных товаров, адаптации товаров к специфическим требованиям покупателей, в том числе иностранных.

3. Координация и согласование действий всех функциональных бюро по выработке единой коммерческой политики.

4. Организация участия подчиненных ему служб и структурных подразделений в составлении перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, материально-технического снабжения, финансовых планов организации, повышения качества и кон-

курентоспособности выпускаемой и новой продукции, организации хранения и транспортировки сырья и готовой продукции и ее сбыта.

5. Сбор, систематизация, анализ и обобщение всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции организации.

6. Организация создания информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству и наличию запасов.

7. Организация и совершенствование работы сбытовой сети, обслуживающей продажу продукции организации.

8. Анализ издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

9. Подготовка и обобщение предложений и рекомендаций руководству организации и функциональным службам по созданию принципиально новой продукции, изменению характеристик, технологии производства выпускаемой и новой продукции в целях улучшения ее потребительских свойств на основе мнения пользователей и передовых достижений в отрасли.

10. Участие совместно с экономическими и технологическими службами в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявлению возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли организации от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

11. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции организации по номенклатуре и количеству на основании результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

12. Руководство исследованиями потребительских свойств произведенной продукции и сбором информации об удовлетворенности ею покупателей.

13. Выявление и анализ передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю организации.

14. Анализ конкурентоспособности продукции организации, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими организациями, в том числе зарубежными.

15. Подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций для решения проблем маркетинга, изучения спроса на продукцию, рекламы.

16. Организация работы по планированию проведения рекламных мероприятий.

17. Организация участия организации в белорусских и международных выставках, ярмарках, выставках-продажах.

18. Разработка предложений по формированию фирменного стиля оформления рекламных материалов.

19. Организация работы по стимулированию сбыта продукции путем повышения качества и снижения цен, в необходимых случаях по снятию изделия с производства.

20. Организация и руководство дилерской службой в области сбыта, обучение дилеров и обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

21. Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции организации. Оценка эффективности работы сбытовой сети.

22. Анализ состояния реализации продукции организации, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

23. Обеспечение своевременной подготовки и заключения договоров на поставку продукции.

24. Обеспечение увязки планов производства и поставки продукции с производственными службами и цехами организации в целях сдачи готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.

25. Организация составления годовых, квартальных и месячных планов поставки продукции в соответствии с договорами и контроль над их выполнением.

26. Организация и планирование отгрузки готовой продукции. Принятие мер по выполнению цехами задолженности по поставке продукции.

27. Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, организация правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, комплектации, консервации, упаковки и отправки потребителям.

28. Контроль над составлением оперативной отчетности о выполнении планов поставок, договорных обязательств и другой отчетности.

29. Анализ претензий и рекламаций, поступивших от потребителей, и осуществление контроля над их полным удовлетворением в установленные сроки.

## **IV. Права**

1. Действовать в пределах своей компетенции от имени организации, представлять организацию в других учреждениях и организациях, совершать хозяйственные операции и заключать договоры без доверенности, а также выдавать доверенности работникам организации на совершение хозяйственных операций.

2. Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений организации по маркетингу, изучению спроса потребностей и конъюнктуре рынка, организации рекламы и стимулированию сбыта продукции, техническому обслуживанию выпускаемой техники.

3. Требовать от руководителей всех служб, отделов, цехов организации представления необходимых материалов для формирования планов по маркетингу, заключения хозяйственных договоров по всем закрепленным направлениям.

4. Вносить генеральному директору организации предложения по укреплению кадрами подчиненных подразделений.

5. Вносить директору организации предложения по поощрению работников подчиненных подразделений за достижение высоких показателей в их работе и по привлечению виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности.

## **V. Ответственность**

Помощник генерального директора по коммерческим вопросам (начальник отдела маркетинга) несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

# **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МАРКЕТОЛОГА БЮРО РЕАЛИЗАЦИИ**

## **I. Общие положения**

1. Маркетолог относится к категории специалистов, которых принимают на работу и увольняют с работы по приказу генерального ди-

ректора организации по представлению помощника генерального директора по коммерческим вопросам (начальника отдела).

2. На должность маркетолога назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование согласно образовательному стандарту Республики Беларусь по специальности «Маркетинг», «Менеджмент», «Коммерческая деятельность» и специальность согласно Единому классификатору должностей служащих.

3. Маркетолог подчиняется непосредственно начальнику бюро реализации.

4. В своей деятельности маркетолог руководствуется:

- нормативными правовыми актами и другими методическими материалами, регулирующими хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования;

- уставом организации;

- приказами и распоряжениями директора организации и непосредственного руководителя;

- настоящей должностной инструкцией.

5. Маркетолог должен знать:

- нормативные, методические и другие руководящие материалы, касающиеся хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования;

- методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам маркетинга;

- сущность исследовательской деятельности на основе сбора и обработки информации о всех аспектах ситуации на рынке с учетом научного подхода;

- организацию работы исследователя, методы анализа, систему сбора и обработки информации, ее объем и структуру, способы ее эффективного поиска и сбора;

- методы передачи, обработки и хранения информации;

- перспективы технического и экономического развития отрасли экономики, организации (фирмы, объединения, компании);

- производственные мощности, технологию производства в организации;

- передовой отечественный и зарубежный опыт по организации и совершенствованию рыночных и прогнозных исследований;

- экономику, организацию производства, труда и управления;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- основы трудового законодательства;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной защиты.

6. На время отсутствия маркетолога его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

## **II. Функции**

1. Проведение исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельности организации (фирмы, объединения, компании), ориентированных на удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей рынка.

2. Анализ показателей производственно-сбытовой деятельности субъектов хозяйствования для определения эффективности их деятельности по каждому из направлений производства и сбыта для выявления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям.

3. Исследование спроса как определение сегментов рынка через группы критериев сегментации в целях обеспечения рыночного успеха субъекта хозяйствования – географических, национальных, половозрастных, профессиональных, экономических, имущественных и т. д.

## **III. Должностные обязанности**

1. Осуществляет проведение исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельностью организации (фирмы, объединения, компании, бизнеса) независимо от форм собственности, ориентированных на удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей рынка.

2. Определяет предмет исследования и разрабатывает рабочие планы и программы проведения отдельных этапов исследовательских работ (развитие рынка и его емкости, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производства, экспортной деятельности на разных рынках).

3. Анализирует показатели производственно-сбытовой деятельности субъектов хозяйствования для определения эффективности их деятельности по каждому из направлений производства и сбыта для вы-



явления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям.

4. Осуществляет исследование спроса как определение сегментов рынка через группы критериев сегментации в целях обеспечения рыночного успеха субъекта хозяйствования: географических, национальных, половозрастных, профессиональных, экономических, имущественных и приверженности к товару организации.

5. Дает оценку сильных и слабых сторон деятельности конкурентов по следующим критериям: объемы НИОКР, способность разработки новых видов товаров, уровень технологии, наличие запатентованных изобретений, структуры издержек, доступ к сырью, способность и склонность использовать кредит и акционерный капитал, гибкость процесса принятия стратегических решений, широта ассортимента продукции, наличие торговых марок, услуги по сбыту в целях определения возможных вариантов рыночной доли.

6. Изучает общую конъюнктуру отрасли с позиции перспектив ее развития и в целях выявления разрыва между спросом и предложением, т. е. нахождения пробелов в использовании, реализации, ассортименте продукции в деятельности конкурентов. Анализирует систему сбыта продукции отрасли в целях выявления возможностей и эффективности сбыта через альтернативные каналы: собственную сбытовую сеть, агентов по сбыту, посредством торгов и т. д.

7. Дает прогноз экономической ситуации (кредитно-финансовое положение страны или региона, инвестиционный климат), которая может повлиять на условия сбыта на данном рынке.

8. Анализирует действующие и новые технологии для определения цикла жизни наиболее важных технологических новшеств в смежных отраслях в сравнении с циклом существующих технологических разработок в отрасли и прогнозирования возможного влияния нововведений на рынок сбыта продукции субъекта хозяйствования.

9. Проводит анализ организационной структуры субъекта хозяйствования: исследования по структуре кадров и их стимулированию, структуре управления, действующей системе планирования, стилю работы в целях определения степени соответствия организационной структуры стратегическим задачам организации и возможности ее перестройки в нужных направлениях.

10. Анализирует финансовые аспекты деятельности субъекта хозяйствования для определения способности финансировать существующие и перспективные направления их деятельности.

11. Исследует структуру издержек в сравнении со структурой издержек конкурентов для определения абсолютной и относительной прибыльности (убыточности) операций на рынке сбыта и возможно-

сти экономических затрат на производство и сбыт как залога успеха новой стратегии субъекта хозяйствования.

12. Проводит всесторонний анализ внешнеэкономической деятельности субъекта хозяйствования, разрабатывает предложения и мероприятия по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и экономического сотрудничества с зарубежными странами.

13. Осуществляет сбор, обработку, анализ и систематизацию научно-технической и экономической информации по проблемам исследований.

14. Формирует маркетинговую информационную систему (МИС) как часть постоянно действующего интегрированного процесса отслеживания и хранения данных для анализа в будущем.

15. Конкретизирует и удовлетворяет с помощью МИС общие потребности службы маркетинга в той или иной информации.

16. Организует накопление и хранение информации, собранной через маркетинговые исследования.

17. Подготавливает информационные обзоры экономических, научно-технических публикаций по исследуемым проблемам в области маркетинга.

#### **IV. Права**

Маркетолог имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности;
- вносить на рассмотрение руководства организации предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;
- сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной деятельности организации (ее структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению;
- требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

#### **V. Ответственность**

Маркетолог несет ответственность:

- за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь;
- за совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушений в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь;
- за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

## **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО МАРКЕТИНГУ БЮРО РЕАЛИЗАЦИИ**

### **I. Общие положения**

1. Специалист по маркетингу относится к категории специалистов, которых принимают на работу и увольняют с работы по приказу генерального директора организации по представлению помощника генерального директора по коммерческим вопросам (начальника отдела).

2. На должность специалиста по маркетингу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование согласно образовательному стандарту Республики Беларусь по специальности «Маркетинг», «Менеджмент», «Коммерческая деятельность» и специальность согласно Единому классификатору должностей служащих без предъявления требований к стажу профессиональной деятельности.

3. Специалист по маркетингу подчиняется непосредственно начальнику бюро реализации.

4. В своей деятельности специалист по маркетингу руководствуется:

- нормативными правовыми актами и другими методическими материалами, регулирующими хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования;

- уставом организации;
- приказами и распоряжениями директора организации и непосредственного руководителя;
- настоящей должностной инструкцией.

5. Специалист по маркетингу должен знать:

- нормативные правовые акты и другие руководящие и методические материалы по маркетингу;

- рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики;
- конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка;
- методы проведения маркетинговых исследований;
- основы менеджмента;
- направления предпринимательской деятельности, организационно-правовой статус организации, перспективы ее развития; опыт аналогичных отечественных и зарубежных фирм;
- этику делового общения;
- технологию производства выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг);
- методы расчета прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства;
- ценообразование и ценовую политику;
- организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления;
- методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития;
- формы учетных документов и порядок составления отчетности;
- технические средства сбора и обработки информации, связи и коммуникаций;
- компьютерные технологии и операционные системы;
- организацию рекламного дела;
- гражданское право, основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности;
- правила внутреннего трудового распорядка.

6. На время отсутствия специалиста по маркетингу его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

## **II. Функции**

На специалиста по маркетингу возлагаются следующие функции:

- организация рекламы и стимулирования сбыта продукции;
- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции, обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и при-

нятыми нарядами-заказами, контроль за поставкой продукции структурными единицами;

- работа с клиентами организации, контроль за состоянием дебиторской задолженности.

### **III. Должностные обязанности**

Для выполнения своих функций специалист по маркетингу:

- осуществляет проведение исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельностью организации (фирмы, объединения, компании, бизнеса) независимо от форм собственности, ориентированных на удовлетворение потребностей реальных и потенциальных потребителей рынка;

- анализирует показатели производственно-сбытовой деятельности субъектов хозяйствования для определения эффективности их деятельности по каждому из направлений производства и сбыта, выявления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям;

- анализирует финансовые аспекты деятельности субъекта хозяйствования для определения способности финансировать существующие и перспективные направления их деятельности;

- формирует маркетинговую информационную систему (МИС) как часть постоянно действующего интегрированного процесса прослеживания и хранения данных для анализа в будущем;

- конкретизирует и удовлетворяет с помощью МИС общие потребности службы маркетинга в той или иной информации;

- организует накопление и хранение информации о клиентах организации, их финансовом состоянии, платежеспособности, состоянии дебиторской задолженности, собранной через маркетинговые исследования;

- организует обратную связь с потребителями, изучает мнения потребителей и их предложения по улучшению выпускаемой продукции, анализирует рекламации и их влияние на сбыт продукции, разрабатывает по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламации предложения по повышению качества продукции;

- анализирует методы рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, осуществляет контроль над их полным удовлетворением в установленные сроки;

- организует контроль над состоянием платежной дисциплины клиентов организации;
- организует контроль состояния дебиторской задолженности клиентов, подготавливает предложения по корректировке кредитной политики организации;
- разрабатывает стратегию рекламы по каждому изделию и план проведения рекламных мероприятий;
- организует рекламу при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организует и подготавливает статьи и информацию для журналов, газет, радио; подготавливает сценарии для кинорекламных роликов, фильмов;
- осуществляет наружную, световую, электронную рекламу, рекламу на транспорте, прямую почтовую рекламу (плановые и разовые рассылки писем, бандеролей, посылок с информационными материалами);
- организует участие организаций в белорусских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготавливает необходимые документы и материалы; организует выставки-продажи, выставки в организации;
- организует в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показ продукции в действии, демонстрацию преимуществ продукции в работе, диапазон возможностей их использования; организует другие мероприятия по формированию потребительского спроса на выпускаемую организацией продукцию;
- разрабатывает предложения по формированию фирменного стиля, организует рекламу с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс информации);
- обеспечивает представителей организации, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

## **IV. Права**

Специалист по маркетингу имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности;
- вносить на рассмотрение руководства организации предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;

- сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной деятельности организации (ее структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению;
- требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

## **V. Ответственность**

Специалист по маркетингу несет ответственность:

- за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь;
- за совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь;
- за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

### **Аудит организации деятельности отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Организация маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» должна быть ориентирована на решение следующих задач:

- определения типа структуры управления маркетингом;
- подбора и расстановки кадров в соответствии с выбранной структурой управления;
- установления прав и обязанностей сотрудников службы маркетинга;
- создания необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением маркетинговых задач;
- установления необходимого взаимодействия между отделами службы управления маркетингом и другими отделами организации.

Анализ организации маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» выполнен с учетом направленности представленных задач.

#### ***Определение типа структуры управления маркетингом***

Согласно существующим подходам к определению типов структур структура управления маркетингом может быть сформирована по принципу выделения сходных задач или функций, товарному принципу или группе товаров, региональному принципу или территориям, матричному принципу или проектам. Анализируя представленные нормативные документы организации (должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга и список сотрудников по состоянию на 17 октября 2006 г. ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»), можно отметить, что она сформирована с учетом функционального принципа:

- во-первых, в структуре отдела маркетинга выделены два подразделения, относящиеся соответственно к выполнению функций по организации материально-технического снабжения и маркетинга; однако в нормативных документах сведения по функционированию бюро материально-технического снабжения отсутствуют (нет положения о бюро, должностной инструкции начальника бюро, специалистов бюро), но имеются должностные инструкции работников службы сбыта;
- во-вторых, в представленных должностных инструкциях выделены разделы «Функции», «Должностные обязанности», что отвечает требованиям функционального подхода.



## ***Оценка подбора и расстановки кадров***

Квалифицированный подбор и расстановка кадров предполагают соответствие базового образования квалификационным требованиям, а также стажу предыдущей работы в соответствующей должности.

Однако проведенный анализ соответствия уровня образования работников отдела маркетинга требованиям, установленным в должностных инструкциях, свидетельствует о недостаточно обоснованном подборе почти всех специалистов по данному критерию. Это выразилось прежде всего:

- несоответствием базового образования профессиональной направленности деятельности сотрудников отдела маркетинга;
- недостаточным стажем предыдущей работы в соответствующей должности (это касается в первую очередь товароведов по сбыту).

### ***Анализ установления подчиненности, распределения обязанностей, прав сотрудников отдела маркетинга***

Для оценки организации маркетинговой службы в данном разделе используется матричный метод оценки распределения обязанностей, или линейной карты. Данная матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решения и работе по его выполнению. Она отражает объем и характер полномочий, реализуемых каждым должностным лицом при совместном участии в осуществлении маркетинговых функций, когда существует проблема пересечений областей полномочий и ответственности двух или нескольких лиц.

Анализируя данные таблицы Д.1, следует отметить:

- Должностные инструкции составлены по единому принципу в названиях разделов, которые включают общие положения, функции, должностные обязанности, права, ответственность.
- Раздел «Должностные обязанности» дополняет раздел «Функции», где установлены конкретные виды выполняемых работ для сотрудника.
- Сотрудники отдела не всегда ознакомлены с содержанием нормативных документов, регламентирующих их должностные функции.

В соответствии с предложенными группами задач маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», отраженными в таблице Д.1, их целесообразно распределить по следующим функциям:

- исследовательско-аналитическая (задачи 1–7);
- товарная политика (задачи 8–12, 22, 23);

- ценовая политика (задача 13);
- политика распределения (задачи 14–17);
- коммуникационная политика (задачи 18–21);
- управление маркетингом (задачи 24–30).

Таблица Д.1 – Матрица принятия маркетинговых решений  
на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»

Задачи	Должности работников отдела маркетинга							
	Начальник отдела маркетинга	Менеджер	Товаровед II категории	Начальник отдела материально-технического снабжения	Товаровед II категории	Товаровед II категории	Товаровед	Товаровед
1. Маркетинговые исследования внешней среды	О	О	О	–	О	О	О	О
2. Исследования рынка	И	П	И	–	И	И	И	И
3. Изучение потребителей	И	И	И	–	И	И	И	И
4. Изучение конкурентов	И	О	И	–	И	И	И	И
5. Сегментация рынков	О	О	О	–	О	О	О	О
6. Позиционирование товара	О	О	О	–	О	О	О	О
7. Выбор целевых рынков	О	О	О	–	О	О	О	О
8. Определение ассортимента выпускаемых товаров	П	О	И	–	И	И	И	И
9. Определение направлений развития выпускаемых товаров	П	О	О	–	О	О	О	О
10. Разработка марки товаров	О	О	О	–	О	О	О	О
11. Разработка упаковки	О	О	О	–	О	О	О	О
12. Разработка этикеток, инструкций по применению	О	О	О	–	О	О	О	О
13. Определение цен	О	И	И	–	И	И	И	И
14. Оценка и выбор каналов распределения	И	П	И	–	И	И	И	И
15. Выбор торговых посредников	П	Р	О	–	О	О	О	О
16. Заключение договоров с конечными потребителями и торговыми посредниками	И	П	И	–	И	И	И	И

Продолжение таблицы Д.1

Задачи	Должности работников отдела маркетинга								
	Начальник отдела маркетинга	Менеджер	Товаровед II категории	Начальник отдела материально-технического снабжения	Товаровед II категории	Товаровед II категории	Товаровед	Товаровед	Товаровед
17. Доставка товаров потребителям и торговым посредникам	О	И	И	–	И	И	И	И	И
18. Рекламная деятельность	Р	И	О	–	О	О	О	О	О
19. Деятельность по стимулированию продаж	О	П	О	–	О	О	О	О	О
20. Персональная продажа	О	О	О	–	О	О	О	О	О
21. Организация связей с общественностью	О	О	О	–	О	О	О	О	О
22. Организация выставок и ярмарок	Р	И	О	–	О	О	О	О	О
23. Послепродажное обслуживание	У	У	О	–	О	О	О	О	О
24. Анализ деятельности предприятия	О	О	О	–	О	О	О	О	О
25. Анализ эффективности маркетинговой деятельности	О	О	О	–	О	О	О	О	О
26. Разработка стратегических планов маркетинга	П	П	О	–	О	О	О	О	О
27. Разработка оперативных планов маркетинга	П	П	О	–	О	О	О	О	О
28. Разработка бюджета маркетинга	О	О	О	–	О	О	О	О	О
29. Контроль реализации планов маркетинга	П	П	И	–	И	И	И	И	И
30. Повышение квалификации сотрудников в области маркетинга	Р	О	О	–	О	О	О	О	О
Примечание – При разработке матрицы используются следующие условные сокращения: Р – принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляет акт решения (утверждение, подписание приказа).									

П – подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц.
У – участие в подготовке решения, заключающегося в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за подготовку решения.
С – обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия.
И – исполнение решения.
К – контроль исполнения решения.
О – отсутствие в нынешней должностной инструкции.

Анализ объема выполняемых функций специалистов отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», проведенный согласно утвержденным должностным инструкциям, позволил включить в методику оценки следующие параметры:

- Все количество функций составляет 100%.
- Каждая функция в должностной инструкции считается единичной, в таблице проставляется ее номер в соответствии с классификацией.
- Доля функций, не выполняемых специалистами, определяется делением количества функций в разделе на общее количество функций в классификаторе минус 100.

Проанализировав данные таблицы Д.2, можно сделать следующие выводы:

1. Начальником отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» выполняется 26,66% функций товарной политики и управления маркетингом, 20,00% функций исследовательско-аналитической и политики распределения, 6,68% коммуникационной политики, 0% ценовой политики. В идеальном варианте распределение функций должно быть с преобладанием управленческой и коммуникационной функций при равном наличии всех функций маркетинга.

2. Сведений об объеме выполнения маркетинговых функций начальником бюро материально-технического снабжения в имеющихся документах не представлено в связи с отсутствием соответствующей должностной инструкции.

3. Менеджером отдела маркетинга выполняется 14 из 30 функций, т. е. менее половины, в том числе 28,57% – это функции политики распределения, 21,29 – функции управления маркетингом, 14,23% – функции исследовательско-аналитические, товарной и ценовой политики.

4. Товароведы II категории и товароведы без категории выполняют практически одинаковые функции вне зависимости от занимаемых должностей и направлений (маркетинг, снабжение, сбыт). Общее количество выполняемых маркетинговых функций – 9, по 33,33% – функции исследовательско-аналитические и политики распределения, по 11,11% – товарной политики, ценовой политики и управления маркетингом, в коммуникационной политике данная группа специалистов не представлена.

5. Следует отметить, что существует дублирование ряда функций – 2, 3, 4, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 26, 27, 29-й (процент дублирования – 40), и в большинстве случаев сотрудники принимают участие в исполнении решений.

**Таблица Д.2 – Доля выполнения соответствующих маркетинговых функций специалистами отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Функции	Должности работников отдела маркетинга								
	Начальник отдела маркетинга	Менеджер	Товаровед II категории	Начальник бюро материально-технического снабжения	Товаровед II категории	Товаровед II категории	Товаровед	Товаровед	Товаровед
Исследовательско-аналитическая (задачи 1–7), %	20,00 (2, 3, 4-я задачи)	14,23 (2, 3-я задачи)	33,33 (2, 3, 4-я задачи)	–	33,33 (2, 3, 4-я задачи)	33,33 (2, 3, 4-я задачи)	33,33 (2, 3, 4-я задачи)	33,33 (2, 3, 4-я задачи)	33,33 (2, 3, 4-я задачи)
Товарная политика (задачи 8–12, 22, 23), %	26,66 (8, 9, 22, 23-я задачи)	14,23 (22, 23-я задачи)	11,11 (8-я задача)	–	11,11 (8-я задача)	11,11 (8-я задача)	11,11 (8-я задача)	11,11 (8-я задача)	11,11 (8-я задача)
Ценовая политика (задача 13), %	0	7,14 (13-я задача)	11,11 (13-я задача)	–	11,11 (13-я задача)	11,11 (13-я задача)	11,11 (13-я задача)	11,11 (13-я задача)	11,11 (13-я задача)

Окончание таблицы Д.2

Функции	Должности работников отдела маркетинга								
	Начальник отдела маркетинга	Менеджер	Товаровед II категории	Начальник бюро материально-технического снабжения	Товаровед II категории	Товаровед II категории	Товаровед	Товаровед	Товаровед
Политика распределения (задачи 14–17), %	20,00 (14, 15, 16-я задачи)	28,57 (14, 15, 16, 17-я задачи)	33,33 (14, 16, 17-я задачи)	–	33,33 (14, 16, 17-я задачи)	33,33 (14, 16, 17-я задачи)	33,33 (14, 16, 17-я задачи)	33,33 (14, 16, 17-я задачи)	33,33 (14, 16, 17-я задачи)
Коммуникационная политика (задачи 18–21), %	6,68 (18-я задача)	14,23 (18, 19-я задачи)	0	–	0	0	0	0	0
Управление маркетингом (задачи 24–30), %	26,66 (26, 27, 29, 30-я задачи)	21,29 (26, 27, 29-я задачи)	11,11 (29-я задача)	–	11,11 (29-я задача)	11,11 (29-я задача)	11,11 (29-я задача)	11,11 (29-я задача)	11,11 (29-я задача)
Всего выполняемых функций, ед.	15	14	9	0	9	9	9	9	9
Процент отсутствующих функций, %	50,00	53,33	70,00	100,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00

***Установление необходимого взаимодействия  
между отделами службы управления маркетингом  
и другими отделами организации***

В связи с отсутствием положения об отделе маркетинга установление состояния системы взаимодействия между отделами управления маркетингом и другими отделами объекта исследования не представляется возможным.

Общая оценка соответствия организационной структуры управления маркетингом на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлена в таблице Д.3.

Таблица Д.3 – **Общая оценка соответствия организационной структуры управления маркетингом на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Критерий	Весомость критерия	Анализ соответствия	Оценка
Наличие в организационной структуре должности заместителя генерального директора по маркетингу	0,30	Должность заместителя директора по маркетингу отсутствует, отдел маркетинга курирует заместитель директора предприятия	0,15
Наличие в отделе маркетинга групп специалистов по выполнению исследовательской, управленческой, коммуникационной, сбытовой, стратегической функций	0,25	Анализ должностных инструкций специалистов отдела маркетинга показал, что указанные функции выполняются менее чем на 50%, существует дублирование значительного количества выполняемых функций (40%)	0,05
Наличие маркетологов – координаторов по конкретным рынкам	0,15	Данная группа специалистов отсутствует	0
Наличие нормативно-методической документации по обеспечению требований ориентации на потребителя	0,10	Стандарты качества, соответствующие ИСО-9001, на предприятии не применяются, есть частичная обратная связь с потребителями и поставщиками в вопросах претензионной работы	0,01
Наличие нормативно-методической документации по различным функциям маркетинга	0,10	Функции маркетинга не представлены в имеющейся нормативно-методической документации	0
Проведение анализа и оценки принципов рационализации структур	0,10	Анализ и оценка деятельности выполняется не комплексно, отсутствует система показателей оценки эффективности маркетинговой деятельности, методика проведения такого анализа. Нет четкой системы стимулирования сотрудников за достигнутые показатели в маркетинговой деятельности	0,05
Итого	1,00	–	0,26

Таким образом, фактическое использование потенциала маркетинговой деятельности составляет 26%.

Основными направлениями по совершенствованию организации отдела маркетинга на ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» являются:

- определение роли и места отдела маркетинга на предприятии (введение должности первого заместителя директора – заместителя директора по маркетингу);
- разработка положения об отделе маркетинга;
- определение организационной структуры управления маркетингом;
- изменение штатной структуры отдела маркетинга с учетом выполняемых функций;
- корректировка должностных инструкций специалистов отдела маркетинга и совершенствование методического обеспечения маркетинговой деятельности.



## Результаты маркетингового аудита организации

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
<i>1. Общий аудит маркетингового комплекса организации</i>			
1.1. Формулировка стратегических целей организации:			
1.1.1. Цели по уровню продаж:			
рост выручки от реализации			
рост объемов сбыта в натуральном выражении			
увеличение доли рынка			
1.1.2. Цели по прибыльности:			
рост рентабельности			
снижение сроков окупаемости			
1.1.3. Цели в отношении потребителей:			
повышение уровня известности			
позиционирование, основанное на:			
отличительном качестве товара – инновационное			
выгодах или решении проблемы – экономичное			
особом способе использования – пользовательское			
ориентации на определенную категорию потребителей – эксклюзивное			
отстройке от конкурентов – конкурентное			
разрыве с определенной категорией товаров (на модном стиле жизни) – конверсионное			
улучшение репутации организации (товара, услуги)			
1.1.4. Согласование целей с:			
определением желаемого уровня чистой прибыли			
расчетом соответствующего размера выручки			
определением соответствующего объема сбыта в натуральном выражении			
расчетом требуемой доли рынка			
формулированием цели в отношении сбыта и коммуникации			
1.1.5. Характеристики правильно выбранных маркетинговых целей:			
четкость и ясность, выражение в количественной форме			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
формулировки целей в письменном виде			
территориальная определенность			
временная определенность			
согласованность с другими целями			
реальность – учет рыночной конъюнктуры			
реализуемость – наличие достаточных ресурсов			
1.2. Выбор стратегического пути:			
1.2.1. Изложение и обоснованность выбранной стратегии: указание одного или нескольких целевых сегментов			
избранное позиционирование относительно основных конкурентов			
уровень требований к ассортименту товаров и услуг			
перечень каналов сбыта			
указание цены с формулировкой условий поставки			
постановка задач торговому персоналу			
формулировка целей и задач рекламы и промоции			
предусмотрение послепродажного обслуживания			
обоснование стратегии результатами маркетинговых исследований			
1.2.2. Критерии выбора стратегического пути:			
осуществимость			
преимущество в рыночных возможностях			
концентрация сил			
согласованность действий			
гибкость, готовность к неожиданностям			
экономия ресурсов в условиях их ограниченности			
1.3. Оценка направлений оперативной деятельности организации на рынке:			
ориентация на решение проблем потребителей			
ориентация на оптимизацию сбытовой сети			
реализация гибких ценовых решений			
внедрение инновационных разработок			
разносторонняя рекламно-информационная поддержка			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
1.4. Анализ структуры управления маркетингом в организации и в подразделениях:			
1.4.1. Анализ рыночных возможностей и выбор потоварного разделения труда:			
рынки индивидуальных потребителей			
рынки организаций			
1.4.2. Отбор целевых рынков и выбор посегментного разделения труда:			
сегментация рынка			
поиск рыночных ниш			
регулярные замеры объемов спроса			
создание системы защиты целевых сегментов			
1.4.3. Разработка комплекса маркетинга и выбор функционального разделения труда:			
обновление товаров			
установление цен на товары с учетом рыночной конъюнктуры			
оптимизация методов распространения товаров			
адекватная промоция			
1.4.4. Составление оперативных планов реализации маркетинговых мероприятий			
1.5. Методы и средства проведения маркетинговых исследований:			
1.5.1. Основные направления маркетинговых исследований:			
оценка емкости рынка и потенциалов сбыта			
обзор инноваций и конкурентных аналогов товара			
анализ конкурентов			
установление структуры рынка			
изучение конъюнктуры цен			
исследование системы продаж			
исследование системы маркетинговых коммуникаций			
исследование внутренней среды организации			
1.5.2. Методы и средства исследования:			
системный анализ			
комплексный подход			
программно-целевое планирование			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
экономико-математические методы: целочисленное программирование			
метод межотраслевого баланса			
корреляционно-регрессионный метод			
линейное программирование			
экономико-статистические методы			
экономико-математическое моделирование			
методы экспертных оценок: метод интервью			
графоаналитический метод			
метод сценария			
метод «морфологического ящика»			
метод коллективной генерации идей			
метод «комиссий»			
метод «б-3-5»			
метод Дельфи			
теория связи			
методы теории вероятностей			
метод сетевого планирования			
имитационные модели			
методы оптимального планирования			
методы теории массового обслуживания			
методы экономического анализа: балансовый метод			
нормативный метод			
программно-целевой метод			
методы социологии			
1.6. Система сбора и обработки маркетинговой статистики и информации:			
1.6.1. Используемые виды маркетинговой информации:			
внутренняя			
внешняя			
текущая			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
постоянная			
фактографическая			
ситуационная			
1.6.2. Применяемые методы сбора информации:			
поточный опрос, потребительская панель			
фокус-группы			
наблюдения			
изучение публикаций в прессе			
интервью			
письменное анкетирование			
использование телефона			
«имейлинг»			
эксперимент, пробный маркетинг			
Итого по разделу 1			
<i>2. Аудит планирования номенклатуры продукции (товарного ассортимента)</i>			
2.1. Формализация процесса принятия решений по ассортименту:			
принятие решений о широте и глубине товарного ассортимента			
расширение ассортимента вниз			
расширение ассортимента вверх			
углубление ассортимента			
пополнение и рестайлинг ассортимента			
обновление и полистайлинг ассортимента			
насыщение ассортимента			
оперативность решений по товарной номенклатуре			
устойчивость ассортимента			
2.2. Отлаженность процедуры поиска идей новых товаров, услуг, технологий и прочих инноваций:			
анализ проблем			
формирование идей			
отбор идей			
разработка замысла и его проверка			
разработка инновационной стратегии маркетинга			
анализ возможностей производства			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
анализ возможностей сбыта			
испытания в рыночных условиях			
построение сетки сегментации			
2.3. Применяемые креативные методы: «мозговая атака»			
метод «гирлянд» с инвентаризацией идей			
морфологический анализ			
метод «фокального объекта»			
ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)			
другой метод			
2.4. Применяемые методы оценки конкурентоспособности:			
по качеству товара			
по соответствию нуждам потребителей			
по надежности			
по долговечности			
по сервису			
по эстетичности			
по качеству			
по цене товара			
по себестоимости			
по воспринимаемой ценности товара			
по поведению конкурентов			
по правовой защите			
по имиджу марки и рыночной силе бренда			
по доступу к сбытовым сетям			
по эффекту опыта			
по эффекту масштаба			
по обеспеченности сервиса			
2.5. Возможность конкурентной борьбы на основе:			
2.5.1. Технического совершенства и высокого качества:			
разработка новых товаров			
разработка новых технологий			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
максимально эффективное использование сырья и производственных ресурсов			
улучшение качества товаров			
2.5.2. Преимуществ системы распространения товаров: анализ необходимых потребителю видов обслуживания			
определение целей канала и возможных ограничений для его достижения			
выявление основных вариантов построения каналов распределения			
оценка вариантов распространения			
2.5.3. Известности товара и торговой марки: расширение границ использования бренда			
применение ребрендинга и (или) полибрендинга			
применение стратегии корпоративных марок			
применение стратегии индивидуальных марок			
2.5.4. Корректировки цен: установление цен со скидками			
скидка за уплату наличными			
скидка за количество закупаемого товара			
надбавка за количество			
сезонная скидка			
функциональная скидка			
установление цен с зачетами			
товарообменный зачет			
скидки за продвижение товара			
установление дифференцированных (дискриминационных) цен: с учетом различных групп потребителей			
с учетом вариантов товара			
с учетом местонахождения			
с учетом времени покупки			
с учетом психологии покупателя			
2.5.5. Преимущества по издержкам			
2.5.6. Сокращения издержек за счет применения новых технологий и ноу-хау			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
2.5.7. Послепродажного (гарантийного и постгарантийного) или допродажного обслуживания			
2.5.8. Эффекта масштабов производства:			
рост прибыли за счет снижения себестоимости			
сокращение сроков окупаемости маркетинговых проектов			
снижение цены за счет масштабов производства			
2.5.9. Личных связей и контактов			
2.6. Оценка статистических данных по объемам продаж в предыдущих периодах:			
аналитически в виде таблиц			
графически в виде диаграмм			
2.7. Система прогнозирования будущих объемов производства и сбыта:			
исследование возможностей			
изучение спроса			
контрольные продажи			
методы моделирования			
экономико-математические методы:			
линейное программирование			
целочисленное программирование			
программно-целевое планирование			
методы теории вероятностей			
метод количественной оценки базового рынка			
метод «сглаживания-скользящего»			
методы экспертных оценок:			
метод коллективной генерации идей			
графоаналитический метод			
метод «комиссий»			
метод морфологического анализа			
анализ риска			
методы оптимального планирования			
2.8. Управление товарным ассортиментом:			
2.8.1. Развитие товарного ассортимента:			
измерение спроса на отдельные товары			



Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
появление новых или усовершенствованных товаров			
учет изменений в товарном ассортименте конкурентов			
целесообразность использования свободных мощностей			
желание посредников закупать товары широкого ассортимента			
целесообразность использования побочных продуктов производства			
2.8.2. Критерии товарного ассортимента:			
широта			
глубина			
насыщенность			
гармоничность			
2.8.3. Анализ вариантов:			
снятия с производства устаревших товаров			
модернизации производимых товаров			
использования побочных продуктов производства			
разработки новых видов продукции			
Итого по разделу 2			
<i>3. Аудит товародвижения и товаросопровождения продукции организации</i>			
3.1. Применяемые методики выбора и оценки каналов сбыта:			
3.1.1. Количественные:			
ширина охвата рынка каналом сбыта			
глубина проникновения и доступность канала			
стоимость канала			
управляемость каналом			
авторитетность канала			
до- и послепродажный сервис в канале			
избирательность канала в отношении собственных партнеров			
3.1.2. Качественные:			
восприятие сообщения в канале			
срок службы сообщения в канале			
атмосфера восприятия сообщения			
контекст сообщения в канале			
выразительные способности канала			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
степень насыщенности канала рекламой			
учет характеристик рынка			
учет характеристик товара			
учет характеристик организации			
учет характеристик конкурентов			
учет требований потребителей			
3.1.3. Использование прямых каналов			
3.1.4. Использование косвенных каналов			
3.1.5. Использование производственных каналов – доработчиков-переработчиков и посредников с добавленной стоимостью			
3.1.6. Экстенсивный (интенсивный) метод сбыта			
3.1.7. Эксклюзивный (авторизованный) метод сбыта			
3.1.8. Интерактивный (интегрированный) метод сбыта			
3.2. Схема товаропроводящей сети: построение			
регулярный анализ и корректировка по длине и ширине			
3.3. Создание и обеспечение товаросопровождающей сети: общая схема товаросопровождения			
до- и послепродажные удобства			
удобства состояния товара			
пространственные удобства			
создание сети эксклюзивных посредников			
пространственно-временные удобства			
временные удобства			
3.4. Оперативное управление каналами сбыта: постановка задач торговому персоналу			
разработка стратегии			
разработка структуры сбытовой сети			
контроль за реализацией стратегических и оперативных планов			
оценка результатов			
3.5. Инструкции по работе с торговым персоналом: перспектива и поиск новых клиентов			
коммуникация			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
продажа			
обслуживание			
консультации по товарам			
сбор информации			
стимулирование принятия рынком новых товаров			
поддержание приверженности постоянных клиентов			
оказание технической помощи			
3.6. Принятие решения об охвате рынка:			
3.6.1. Типология потребительских товаров:			
товары предварительного выбора			
товары особого спроса			
товары пассивного спроса			
товары повседневного спроса:			
предметы первой необходимости			
товары импульсной покупки			
товары для экстренных случаев			
3.6.2. Виды стратегий:			
экстенсивная сбытовая стратегия			
интенсивная сбытовая стратегия			
активно-избирательная сбытовая стратегия			
эксклюзивная сбытовая стратегия			
интегрированная сбытовая стратегия			
Итого по разделу 3			
<i>4. Аудит продвижения по маркетинговым коммуникациям</i>			
4.1. Методы планирования рекламного бюджета в организации:			
4.1.1. Определение:			
внутреннего бюджета			
остаточного бюджета			
технического бюджета			
бюджета в процентах от выручки			
бюджета, исходящего из цели и задач коммуникации			
бюджета контакта			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
бюджета влияния на восприятие			
бюджета, ориентированного на долю рынка			
оптимального бюджета			
бюджета на торговый персонал			
4.1.2. Разработка рекламного бюджета:			
метод исчисления с учетом наличия средств			
метод фиксированного процента			
метод конкурентного паритета			
метод максимального дохода			
метод соответствия целям и задачам организации			
модель Видэйла и Вольфа			
модель ADBUDG			
4.2. Процедура выбора коммуникационной стратегии:			
4.2.1. Оценка целесообразности и планирование рекламы:			
по средствам и носителям:			
массовые газеты			
массовые журналы			
телевидение			
радио			
прямая почтовая реклама – «директ-мейл»			
специализированные периодические издания			
наружная реклама			
транзитная реклама – реклама снаружи и внутри транспорта			
реклама в местах продаж			
реклама в Интернете			
рекламная печатная продукция			
сувенирная продукция			
постановка цели и задач рекламной деятельности			
решение о разработке рекламного обращения			
выбор средств передачи рекламного обращения			
обоснование суммы рекламного бюджета			
оценка эффективности рекламной деятельности			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
4.2.2. Личная продажа: установление целевой аудитории			
подготовка к контакту с целевой аудиторией			
завоевание расположения целевой аудитории			
представление товара			
преодоление возможных сомнений и возражений			
завершение продажи			
послепродажные контакты с покупателями			
4.2.3. Стимулирование продаж: постановка цели и задач			
определение методов			
разработка программы			
осуществление программы			
оценка результатов			
4.2.4. Связи с общественностью: постановка цели и задач			
пропаганда положительного имиджа			
подготовка пропагандистских сообщений			
выбор средств распространения сообщений			
осуществление пропагандистских мероприятий			
анализ результатов деятельности			
4.2.5. Стратегии рекламно-информационной поддержки: стратегия «фронтальной атаки»			
стратегия «фланговой атаки»			
стратегия «низковисящего фрукта»			
стратегия адаптации			
стратегия «глубокого кармана»			
4.3. Система маркетинговых коммуникаций:			
4.3.1. Формирование структуры связей: между организацией и средой			
между уровнями и подразделениями			
по восходящей			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
по нисходящей			
неформального общения			
4.3.2. Анализ:			
цели коммуникации			
подготовка сообщений			
планирование каналов			
эффективность сообщения			
4.4. Составление оперативных планов:			
рекламных кампаний			
работы с торговым персоналом			
рекламных игр			
программ (мероприятий) по стимулированию продаж			
маркетинговых исследований			
программ стимулирования покупок:			
продолжительность кампании по стимулированию			
механизм обратной связи			
бюджет по стимулированию сбыта			
4.5. Организация учета потока обратной связи:			
сбор информации от заказчиков, потребителей, пользователей:			
наблюдение			
опрос, анкетирование			
интерактивные средства, телемаркетинговые системы			
4.6. Выставочная деятельность:			
4.6.1. Участие организации в выставках, отличающихся:			
по частоте проведения:			
периодические			
ежегодные			
сезонные			
по составу экспонатов:			
универсальные			
многоотраслевые			
отраслевые			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
специализированные			
по цели проведения:			
торговые			
ознакомительные			
коммуникационные			
по сфере действия:			
международные			
национальные			
межрегиональные			
региональные			
по характеру торговых операций:			
потребительские товары			
услуги			
продукция производственного назначения			
4.6.2. Порядок участия в выставке:			
процедура принятия решения об участии			
формулировка целей			
выбор выставок для участия			
подготовка к выставке			
работа на стенде			
подведение итогов			
разработка маркетинговых решений по результатам выставки			
реализация маркетинговых решений по результатам выставки			
4.6.3. Цели участия в выставке:			
обеспечение эффективной товарной политики			
реализация ценовой политики			
расширение ассортимента товаров			
оценка новых товаров			
улучшение качества товаров			
репозиционирование товара на рынке			
определение верхней границы цены товара			
определение уровня сервисного обслуживания			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
1	2	3	4
поиск новых торговых партнеров			
оценка эффективности системы распространения			
создание и совершенствование деятельности торговых сетей			
создание высокого имиджа товаров и услуг			
увеличение объемов продаж			
исследование конкурентов			
исследование товаров			
презентация			
увеличение числа клиентов			
Итого по разделу 4			
<i>5. Аудит ценовых стратегий</i>			
5.1. Учет при установлении цены на товар:			
5.1.1. Характера и объема спроса:			
эффект уникальной ценности			
эффект осведомленности об аналогах			
эффект трудности сравнения			
эффект суммарных затрат			
эффект конечной пользы			
эффект распределения затрат			
эффект безвозвратных инвестиций			
эффект связи цены и качества			
эффект запаса			
эластичность спроса			
емкость рынка			
потенциалы рынка			
5.1.2. Этапа жизненного цикла товара:			
введение на рынок			
рост			
фаза насыщения			
зрелость			
упадок			



Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
5.1.3. Остроты конкуренции:			
ценообразование на различных типах рынка:			
чистая конкуренция			
монополистическая конкуренция			
олигополистическая конкуренция			
чистая монополия			
уровень активности конкурентов:			
низкий			
средний			
высокий			
преимущества в конкурентной борьбе:			
качество продукции			
престижность торговой марки			
масштабы производства			
5.1.4. Мощности системы сбыта:			
послепродажные удобства			
сервисное обслуживание			
гарантийное обслуживание			
консультации			
удобства состояния товара			
пространственные удобства			
пространственно-временные удобства			
проталкивание товара			
сеть эксклюзивных посредников			
сеть магазинов розничной торговли			
сеть торговых агентов			
оптовая торговля			
рекламно-информационная поддержка сбыта			
согласование с программой стимулирования покупок и продаж			
связи с общественностью			
привлечение потребителей			
поощрение потребителей			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
5.1.5. Объемы издержек:			
материальные затраты			
заработная плата			
прямые издержки маркетинга			
косвенные издержки маркетинга			
накладные расходы			
добавленная стоимость			
плановая прибыль			
5.1.6. Возможных скидок для привлечения покупателей:			
временные скидки – олавансы			
функциональные скидки – рибейты			
количественные скидки – дисконты			
скидки за некондицию – декорты			
зачеты			
5.1.7. Эффективности системы маркетинговых коммуникаций:			
реклама			
связи с общественностью			
стимулирование покупок			
личные продажи			
коммуникации между уровнями и подразделениями			
коммуникации между организацией и средой			
неформальные коммуникации			
коммуникации по восходящей			
коммуникации по нисходящей			
5.1.8. Мер государственного регулирования рынка:			
прямое регулирование цен			
косвенное регулирование цен			
требования хозяйственного законодательства в части цен			
поддержка конкуренции и ограничение монополии			
учет и перераспределение доходов			
налоговая политика			
кредитно-денежная политика			

Продолжение

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
управление государственным имуществом			
5.2. Постановка целей ценообразования:			
стабилизация существующего положения			
увеличение объемов продаж			
максимизация текущей прибыли			
обеспечение выживания на рынке в случае кризиса			
повышение эффективности инвестиций			
завоевание определенных позиций на рынке			
обеспечение стабилизации цен			
создание определенного противостояния конкурентам			
5.3. Управление ценами:			
установление стандартных цен			
установление цен престижности			
установление неокругленных «психологических» цен			
реализация стимулирующего ценообразования			
политика скидок:			
функциональные скидки			
количественные скидки			
временные скидки			
декорты			
зачеты			
5.4. Оценка реализуемых стратегий ценообразования:			
дискриминационных			
географических			
стимулирующих			
в рамках товарного ассортимента			
с широкой программой скидок			
инновационных			
5.5. Методы ценообразования:			
5.5.1. На основе затрат:			
метод надбавок			
метод обеспечения целевого дохода на капитал			

## Окончание

Оцениваемые маркетинговые методики, средства и стратегии, применяемые в организации	Баллы		
	2	3	4
1			
метод анализа безубыточности			
5.5.2. С ориентацией на спрос:			
метод воспринимаемой ценности			
метод гибких цен			
установление цены на аукционе			
биржевые котировки			
5.5.3. С ориентацией на уровень конкуренции:			
метод текущих цен			
метод тендерного ценообразования			
5.5.4. Установление цены на новые товары:			
метод «снятия сливок»			
метод проникновения на рынок			
установление цены на новый товар-имитатор			
5.5.5. Установление цены в рамках товарного ассортимента:			
метод ценовых линий			
установление цены на дополняющие товары и (или) обязательные принадлежности			
установление цены на сопутствующие услуги			
установление цены на побочные продукты производства			
пакетное ценообразование			
Итого по разделу 5			
Всего по колонке 4	–	–	
Всего по колонке 3	–		–
Общий балл (удельный вес, %) по колонке 2		–	–

Аудит может быть проведен независимым экспертом (в лице студента-практиканта) и непосредственно сотрудниками данной организации. Он предполагает определение количества баллов (по 5-балльной шкале) по каждому из представленных критериев в данной таблице.

Примечание – Критерии могут выбираться в соответствии со спецификой деятельности организации самим экспертом.

В представленной таблице отражены не только критерии, по которым оценивается результативность деятельности организации, но и несколько параметров по результатам аудита (колонки 2–4). Необходимо оценить общий балл (удельный вес, %) показателей, обуславливающих качество работы на рынке организации, исходя из следующей методики расчета.

Методика расчета:

1. Колонка 4 представляет собой эталонное значение, определяющее лидерские позиции на рынке. Поэтому каждому выбранному критерию присваивается максимальное значение с оценкой 5, что предполагает максимально идеальное значение данного показателя. В колонке 4 суммируются все проставленные оценки. Количество критериев определяется самостоятельно экспертом, т. е. не все из представленных критериев в таблице должны быть использованы для оценки деятельности организации.

2. Колонка 3 представляет собой оценку эксперта *по выбранным критериям* путем ранжирования от 0 до 5 баллов. Конечным результатом такой оценки является сумма, которая проставляется в строке «Всего».

3. Общий балл определяется как удельный вес колонки 3 от колонки 4 ( $\text{колонка 3} \cdot 100 : \text{колонка 4}$ ). Данное значение проставляется в строке «Общий балл».

Использование данной методики позволяет определить ресурсный потенциал организации и неиспользованные возможности ее деятельности с учетом максимального значения лидерских позиций, оцененных по 5-балльной шкале.

Поэтому целесообразно рекомендации для организации рассматривать через призму тех аспектов деятельности, которые еще не в полной мере отражают максимально возможные способности организации.

**Анкета для диагностики маркетингово-сбытовой  
деятельности организации**

1. Известна ли Вам рыночная стратегия Вашей организации (*отметьте*)?

☐ – Да.      ☐ – Нет.      ☐ – Затрудняюсь ответить.

2. Какие из нижеприведенных целей, по Вашему мнению, отражены или должны быть отражены в рыночной стратегии (*отметьте*)?

*Рыночные цели:*

☐ – Увеличение доли рынка вследствие увеличения объема продаж всего ассортимента.

☐ – Увеличение доли рынка только по отдельным видам продукции или товарным группам.

☐ – Увеличение доли рынка по всем товарным группам только в конкретных регионах.

☐ – Увеличение доли рынка вследствие расширения ассортимента (новые виды продукции или товарные группы).

☐ – Увеличение доли рынка вследствие расширения географии поставок продукции.

☐ – Диверсификация видов деятельности (в какой сфере) \_\_\_\_\_.

☐ – Другие цели (*укажите*) \_\_\_\_\_.

*Экономические цели:*

☐ – Повышение финансовой устойчивости организации.

☐ – Повышение средней фактической рентабельности реализации всего ассортимента продукции.

☐ – Повышение среднего уровня заработной платы и компенсационных выплат сотрудникам.

☐ – Другие цели (*укажите*) \_\_\_\_\_.

*Организация взаимоотношений с потребителями:*

☐ – Совершенствование критериев оценки ценности (значимости) потребителей.

☐ – Сохранение у имеющихся потребителей их преданности организации.

☐ – Привлечение к сотрудничеству новых потребителей из конкретных регионов или отраслей, приобретающих конкретные виды продукции (услуг) в необходимых объемах и в определенные периоды времени.

☐ – Другие цели (*укажите*) \_\_\_\_\_.

*Продвижение бренда:*

- ☐ – Повышение степени узнаваемости бренда потребителями.
- ☐ – Увеличение числа преданных бренду потребителей.
- ☐ – Повышение оценочной стоимости бренда.
- ☐ – Другие цели (*укажите*) \_\_\_\_\_.

3. Известны ли Вам критерии ранжирования потребителей организации (*отметьте*)?

- ☐ – Да.
- ☐ – Нет.
- ☐ – Затрудняюсь ответить.

Если «да», то дайте краткое описание ценного (значимого) для организации потребителя: \_\_\_\_\_.

4. Известны ли Вам основные причины ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам (*отметьте*)?

- ☐ – Да.
- ☐ – Нет.
- ☐ – Затрудняюсь ответить.

Если «да», то приведите их: \_\_\_\_\_.

5. Оцените по 5-балльной шкале приоритетность следующих маркетинговых задач:

- Освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка
- Модификация товара
- Снятие товара с производства
- Изменение цены на товары
- Внедрение гибкой системы скидок
- Поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей
- Совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции
- Организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний
- Внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами)
- Определение маркетинговых целей

Оценка


6. Оцените по 5-балльной шкале степень значимости для Вашего подразделения следующей информации:

- Анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей
- Прогноз объема реализации продукции (услуг) на период от 3 мес. и более в развернутом ассортименте
- Анализ мотивов обращений потребителей при приобретении продукции организации

Оценка


- Анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам
- Оценка технических характеристик, потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения
- Анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев
- Обоснование целесообразности изменения ассортимента
- Анализ деятельности конкурентов
- Анализ спроса и его тенденций на основные виды сырья и материалов
- Анализ спроса и его тенденций на отдельные виды продукции и товарные группы
- Мониторинг цен основных конкурентов
- Сравнительная оценка популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов
- Анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями


7. Чем, по Вашему мнению, более всего мотивировано обращение потребителей в организацию (*проранжируйте – присвойте места от 1-го и далее – в соответствии со степенью убывания значимости*)?

- Уникальность
- Полнота и многообразие ассортимента, в том числе возможность приобретения сопутствующих видов продукции (услуг)
- Качество продукции
- Уровень цен
- Система скидок
- Виды и формы оплаты
- Географическое месторасположение организации
- Доступность получения оперативной информации о наличии продукции на складе организации, ее цене, условиях оплаты и поставки
- Организация взаимодействия с потребителями при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции
- Строгое соблюдение организацией принятых на себя договорных обязательств перед потребителем
- Известность бренда
- Другое (укажите)

Место

8. Что, по Вашему мнению, необходимо предпринять в первоочередном порядке в целях повышения эффективности в реализации ры-



ночной стратегии (*проранжируйте – присвойте места от 1-го и далее – в соответствии со степенью убывания значимости*)?

- Повысить степень взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, строго регламентировать процедуры и сроки их согласования, ввести дополнительное стимулирование за высокую исполнительскую дисциплину в процессе принятия решений
- Делегировать дополнительные полномочия руководителям структурных подразделений в процессе принятия управленческих решений с возложением на них всей полноты ответственности за них
- Повысить степень компьютерного и программного обеспечения деятельности структурных подразделений и организации их взаимодействия по внутренней локальной сети
- Определить критерии оценки эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта и эффективные методы стимулирования труда их сотрудников
- Обучить управленческий персонал организации основам маркетинга взаимоотношений с потребителями
- Определить порядок и периодичность проведения аудита взаимоотношений с потребителями в организации
- Другое (укажите)

Место


Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Наименование подразделения \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_ Телефон (служеб.) \_\_\_\_\_

Использование данного подхода к диагностике предоставляет возможность разработать конкретные мероприятия по повышению степени взаимодействия структурных подразделений в процессе подготовки принятия решений, совершенствованию программного обеспечения, определению критериев эффективности выполненных работ службами маркетинга и сбыта, внедрению современных технологий работы с клиентами; определить порядок проведения аудита взаимоотношений с потребителями в организации, аудита каналов сбыта.

*СПАСИБО!*

### **Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Важным этапом формирования комплекса мер по повышению эффективности сбыта готовой продукции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» является аналитическая работа по оценке существующего положения дел в организации сбытовой деятельности и связанных со сбытом маркетинговых действий.

Внутренний аудит ориентирован на оценку эффективности и надежности использования организацией внутренних ресурсов. Согласно экспертным оценкам приблизительно 15–25% рисков для организаций находятся в их внутренней среде, а 80–85% внешних рисков они нейтрализуют за счет потенциала внутренних ресурсов. Следовательно, крайне важно объективно оценить возможности и угрозы, имеющиеся во внутренней среде. Данная оценка позволяет разрабатывать маркетинговые и сбытовые стратегии с учетом потенциала реально имеющихся возможностей организации.

Цель диагностики маркетингово-сбытовой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» – выявление понимания целей и задач, стоящих в сфере маркетинга и сбыта перед руководителями и сотрудниками разных структурных подразделений и оценки ими своей роли, места и степени ответственности в процессе достижения этих целей.

В ходе исследования проведена диагностика состояния маркетингово-сбытовой деятельности в форме анкетирования руководителей организации и руководителей подразделений отдела маркетинга – бюро сбыта и бюро материально-технического снабжения. Так, в опросе приняли участие заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, начальник планово-экономического отдела, начальник отдела маркетинга, начальник бюро реализации и начальник бюро материально-технического снабжения.

Результаты опроса позволили определить степень информированности указанных категорий руководителей по следующим вопросам:

- наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии организации;
- оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей;
- приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности;

- степень значимости для подразделений организации маркетинговой информации;
- ранжирование мотивов обращения покупателей в организацию;
- степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии организации.

### ***1. Наличие и приоритетность целей деятельности и рыночной стратегии организации***

Рыночная стратегия известна 42,8% респондентов, остальные затрудняются ответить на данный вопрос. Это свидетельствует о наличии проблем информированности руководителей подразделений относительно рыночных целей деятельности организации.

Приоритетными рыночными целями, по мнению респондентов, считаются:

- увеличение доли рынка за счет увеличения объемов продаж всего ассортимента (71,4% утвердительных ответов);
- увеличение доли рынка за счет расширения ассортимента – новых видов продукции, упаковки (42,8% утвердительных ответов, акцент на выпуск продукции в новых видах упаковки);
- увеличение доли рынка только по отдельным видам продукции (28,6% утвердительных ответов).

Приоритетными экономическими целями респонденты считают:

- повышение финансовой устойчивости организации (100,0%);
- повышение рентабельности реализации всего ассортимента продукции (42,8%);
- повышение среднего уровня зарплаты и компенсационных выплат (28,6%).

Экономическая цель, направленная на снижение затрат для повышения рентабельности, отмечена одним респондентом.

Организация взаимоотношений с потребителями, по мнению респондентов, должна быть основана на привлечении новых потребителей (42,8%), сохранении имеющихся потребителей (28,6%), совершенствовании критериев оценки ценности потребителей (42,8%).

Рыночными целями продвижения бренда являются, по мнению респондентов, повышение степени узнаваемости бренда (71,4%), повышение оценочной стоимости бренда (14,2%), увеличение числа преданных бренду потребителей (28,6%).

Анализ ответов на данный вопрос свидетельствует о правильном понимании значения роста доли рынка, повышения финансовой

устойчивости организации, необходимости привлечения новых потребителей, повышения степени узнаваемости бренда.

В связи с тем что критерии оценки ценности потребителей не являются общеизвестной информацией среди участников опроса, их значение для реализации рыночных целей недооценивается. Роль сохранения существующих клиентов не является значимой, что свидетельствует о том, что участникам опроса не известны результаты сопоставления затрат на привлечение новых клиентов и удержание имеющихся клиентов организации.

Увеличение числа преданных бренду потребителей является труднодостижимой, но очень важной целью рыночной стратегии для производителя продовольственных товаров.

## ***2. Оценка причин ухода наиболее значимых для организации потребителей***

Критерии ранжирования потребителей известны 71,4% опрошенных. По мнению респондентов, определяющими характеристиками наиболее значимых потребителей являются:

- значительные объемы поставок (57,1%);
- своевременная оплата (42,8%);
- длительные хозяйственные связи (42,8%).

Наличие в ответах таких характеристик, как «скидки», «ярмарки», свидетельствует о том, что необходимы определенные действия по формированию правильного представления о характеристиках наиболее значимых клиентов.

Считают себя осведомленными о причинах ухода наиболее значимых клиентов 71,4% опрошенных. Причины потерь потребителей проранжированы следующим образом:

- высокие цены;
- негибкие цены;
- низкие темпы обновления ассортимента;
- несоответствие упаковки требованиям потребителей;
- система обслуживания клиентов.

## ***3. Приоритетность задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности***

Результаты оценки руководителями подразделений приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельно-

сти свидетельствуют о том, что высокую степень значимости получили следующие маркетинговые задачи:

- освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка;
- модификация товара;
- изменение цены на товары.

Среднюю степень значимости получили такие задачи, как:

- внедрение гибкой системы скидок;
- поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей;
- совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции;
- организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний;
- определение маркетинговых целей.

Низкую степень значимости получили такие задачи, как:

- внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами);
- снятие товара с производства.

Результаты оценки приоритетности задач по совершенствованию маркетингово-сбытовой деятельности представлены в таблице И.1.

Таблица И.1 – **Оценка приоритетности маркетинговых задач в деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Задача	Оценка (сумма баллов)
Освоение новых видов продукции, новых сегментов рынка	31
Модификация товара	35
Снятие товара с производства	17
Изменение цены на товары	33
Внедрение гибкой системы скидок	26
Поиск и привлечение к сотрудничеству новых потребителей	29
Совершенствование организации обслуживания потребителей при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции	28
Организация и проведение эффективных рекламных и PR-кампаний	27
Внедрение систем CRM (организации взаимоотношений с клиентами)	20
Определение маркетинговых целей	25

#### **4. Степень значимости для подразделений организации маркетинговой информации**

Результаты анализа оценки степени значимости маркетинговой информации для отдельных подразделений ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлены в таблице И.2.

**Таблица И.2 – Оценка степени значимости маркетинговой информации для подразделений ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Состав информации	Оценка степени значимости		
	Высшее руководство	Руководители учетно-плановых служб	Руководители маркетинговой службы
Анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей	С	В	В
Прогноз объема реализации продукции (услуг) на период от 3 мес. и более в развернутом ассортименте	С	С	С
Анализ мотивов обращений потребителей при приобретении продукции организации	Н	Н	Н
Анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам	С	С	В
Оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения	В	В	В
Анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев	С	В	В
Обоснование целесообразности изменения ассортимента	С	С	С
Анализ деятельности конкурентов	В	В	В
Анализ спроса и его тенденций на основные виды сырья и материалов	С	В	С
Анализ спроса и его тенденций на отдельные виды продукции и товарные группы	С	С	С
Мониторинг цен основных конкурентов	В	С	В
Сравнительная оценка популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов	В	В	В
Анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями	С	В	С
Примечание – Условные сокращения: В – высокая степень значимости, С – средняя степень значимости, Н – низкая степень значимости.			

По результатам опроса приоритетными видами маркетинговой информации для высшего руководства являются:

- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ деятельности конкурентов;
- мониторинг цен основных конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов.

Руководители учетно-плановых служб нуждаются в первую очередь в следующих видах информации:

- анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;
- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;
- анализ деятельности конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов;
- анализ текущего порядка взаимодействия с потребителями.

Руководителям маркетинговой службы требуются в первую очередь следующие виды информации:

- анализ текущей конъюнктуры рынка по товарным группам и возможных тенденций ее изменения в целом, по регионам, категориям потребителей;
- анализ причин ухода ценных (значимых) потребителей к конкурентам;
- оценка потребительских свойств, качества реализуемых видов продукции с позиции потребителя и динамики их изменения;
- анализ ассортимента реализуемых видов продукции с учетом производственных и рыночных критериев;
- анализ деятельности конкурентов;
- мониторинг цен основных конкурентов;
- сравнительная оценка популярности у потребителей брендов организации и ее основных конкурентов.

По результатам ответов респондентов можно сделать выводы, что для данной организации в целях совершенствования информационного обеспечения бизнес-процессов следует обеспечить подготовку специалистами отдела маркетинга и предоставление руководству следующих данных:

- результатов анализа деятельности основных конкурентов, включая данные о ценовой политике;
- результатов оценки потребителями потребительских свойств и качества реализуемой продукции;
- сведений о конъюнктуре рынка и перспективах развития рыночной ситуации;
- результатов анализа причин ухода наиболее значимых конкурентов;
- результатов анализа сравнительной оценки бренда организации;
- системы сбора и предоставления информации о состоянии расчетов с потребителями и обеспечение ее доступности для руководства и специалистов по сбыту.

Представленные результаты оценки степени значимости отдельных видов маркетинговой информации могут быть использованы в процессе оптимизации внутренних информационных потоков в организации.

### ***5. Ранжирование мотивов обращения покупателей в организацию***

Мотивы обращения потребителей в организацию проранжированы участниками опроса по степени значимости. Результаты опроса представлены в таблице И.3.

Данные ранжирования свидетельствуют о том, что у руководителей и специалистов данных подразделений сформировано понимание мотивации клиентуры, системы ценностей, определяющих принятие решения о покупке.

**Таблица И.3 – Определение значимости мотивов покупки для клиентов  
ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Показатель	Место
Уникальность	8-е
Полнота и многообразие ассортимента, в том числе возможность приобретения сопутствующих видов продукции (услуг)	5-е
Качество продукции	1-е
Уровень цен	2-е
Система скидок	10-е
Виды и формы оплаты	6-е
Географическое месторасположение организации	7-е



Окончание таблицы И.3

Показатель	Место
Доступность получения оперативной информации о наличии продукции на складе организации, ее цене, условиях оплаты и поставки	4-е
Организация взаимодействия с потребителями при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции	3-е
Строгое соблюдение организацией принятых на себя договорных обязательств перед потребителем	9-е
Известность бренда	11-е
Другое (укажите)	

Потребители продукции организации руководствуются при принятии решения в первую очередь такими показателями, как качество продукции, уровень цен, организация взаимодействия при заключении договоров и отпуске (отгрузке) продукции.

Требуется дополнительное изучение особенностей рыночного поведения клиентов организации, влияния известности бренда на принятие решения о покупке выпускаемой организацией продукции.

#### ***6. Степень значимости мероприятий по повышению эффективности рыночной стратегии организации***

Значимость направлений повышения эффективности рыночной стратегии по результатам опроса определена следующим образом (в порядке убывания значимости):

- повышение степени взаимодействия подразделений и исполнительной дисциплины;
- повышение степени компьютерного и программного обеспечения, создание локальной сети;
- определение критериев оценки эффективности выполненных работ работниками маркетинговых и сбытовых подразделений и применение эффективных средств стимулирования;
- делегирование дополнительных полномочий руководителям подразделений;
- необходимость проведения обучения управленческого персонала по применению маркетинга взаимоотношений с потребителями;
- проведение аудита взаимоотношений с потребителями.

Такая оценка степени значимости мероприятий свидетельствует о том, что:

- необходимо повысить степень эффективности взаимодействия структурных подразделений в процессе принятия решений и исполнительскую дисциплину в организации;
- рост информационных потоков требует использования новых методов их обработки и анализа;
- существует необходимость организованного обучения и самостоятельного изучения современных приемов маркетинга отношений;
- необходимы новые критерии оценки эффективности труда руководителей и специалистов по сбыту продукции;
- недооценивается роль аудита взаимоотношений с потребителями в целях повышения эффективности рыночной стратегии; данная новая форма работы может быть воспринята как угроза для дальнейшей деятельности ряда специалистов маркетингово-сбытовых подразделений.

Результаты проведенной в ходе исследования оценки проблем системы сбыта специалистами бюро сбыта ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» представлены в таблице И.4.

**Таблица И.4 – Анализ проблем в деятельности системы сбыта  
ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза»**

Место	Формулировка проблемы	Причины возникновения проблемы	Рекомендации по устранению проблемы
1-е	Неконкурентоспособность продукции по показателю «цена – качество»	Сложившаяся рыночная ситуация	Управление конкурентоспособностью продукции
2-е	Сложности, возникающие при сборе информации о рынке	Неполное использование возможностей и современных информационных технологий	Создание маркетинговой информационной системы
3-е	Сбыт остается в позиции обслуживающей службы по отношению к производству	Сложившаяся система взаимоотношений производственных и сбытовых служб	Изменение статуса службы сбыта
4-е	Отсутствие мотивации у сотрудников службы сбыта для совершенствования и развития своей деятельности	Сложившаяся система премирования	Разработка критериев премирования, повышающих эффективность сбыта
5-е	Несоответствие структуры сбыта реальным требованиям рынка и критериям стабильной деятельности организации	Несистематический анализ сбытовых каналов и ожиданий торговых посредников	Аудит каналов сбыта

Окончание таблицы И.4

Место	Формулировка проблемы	Причины возникновения проблемы	Рекомендации по устранению проблемы
6-е	Имеющиеся специалисты не обладают практическим опытом и навыками по широкому кругу маркетинговых работ	Непродолжительный период работы в рыночных условиях	Повышение квалификации в области маркетинга, использование услуг специалистов консалтинговых фирм
7-е	Отсутствие единой политики в отношении средств коммуникации	Отсутствие концепции продвижения продукции	Разработка концепции продвижения в целом и в отдельных сегментах
8-е	Неэффективные каналы сбыта	Отсутствие системного анализа эффективности каналов сбыта	Аудит каналов сбыта
9-е	Отсутствие современных технологий работы с клиентами	Ограничения внутреннего и внешнего характера	Анализ возможностей использования клиентинга, электронной коммерции

Наиболее значимые проблемы связаны с отсутствием или неполнотой информации о рынке, неконкурентоспособностью продукции по показателю «цена – качество», заниженным статусом службы сбыта. Эти проблемы являются внешними, снижают ответственность специалистов по сбыту за его результативность, повышают степень ответственности руководства за организацию эффективного сбыта.

Проблемы, которые могут быть решены силами сотрудников при условии проявления инициативы, признаны ими второстепенными. К ним относятся приобретение навыков использования приемов маркетинга, необходимость разработки единой концепции продвижения, низкая эффективность каналов сбыта, ограниченное применение современных сбытовых технологий. Следует учитывать, что установление более жестких критериев оценки работы сбытового персонала вызывает определенные опасения за сохранение рабочего места у некоторых сотрудников.

Неэффективное выполнение функций маркетинга связано со следующими факторами:

- недостаточным обеспечением принятия управленческих решений маркетинговой информацией;
- отсутствием стандартов маркетинговой деятельности;
- отсутствием организационно-методических документов, регламентирующих информационно-документационные потоки между службой маркетинга и другими подразделениями;

- отсутствием инструментов контроля за эффективностью маркетинговой деятельности;
- неэффективной системой распределения и товародвижения;
- неэффективным менеджментом товара;
- неблагоприятным влиянием ценового фактора на продвижение товаров организации на рынке.

В качестве основных проблем маркетинговой деятельности ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» были определены следующие проблемы управления маркетингом:

- недооценка значимости функции маркетинга;
- отсутствие концепции управления маркетингом;
- отсутствие долгосрочных целей и задач системы управления маркетингом (плана маркетинга);
- несоответствие распределения функций маркетинга между структурными подразделениями организации целям и задачам деятельности организации на рынке;
- отсутствие квалифицированного исполнения маркетинговых решений;
- отсутствие механизма ввода процесса принятия маркетинговых решений;
- отсутствие ориентации организации на наиболее перспективные сегменты рынка.

Наличие указанных проблем приводит к тому, что часть маркетинговых задач, стоящих перед службой маркетинга, выполняется не полностью, а значительная часть не выполняется.

Относительно частичного выполнения маркетинговых задач следует отметить, что:

- изучение макросреды ограничивается оценкой законодательной базы и развития технологических процессов;
- изучение конкурентов ограничивается оценкой цен, ассортимента и упаковки и не носит систематического характера;
- при определении стратегии развития организации не в полной мере учитывается рыночная ситуация;
- существует определенная зависимость от вышестоящей организации при выборе целевых рынков и целевых сегментов потребителей;
- не разрабатываются мероприятия по продвижению созданного бренда;
- при поиске поставщиков не в полной мере учитываются результаты изучения рынка поставщиков.

Организация не имеет четко сформулированных целей в отношении ценовой, сбытовой, коммуникационной политики. Кроме того, задачи повышения результативности продаж в розничных торговых точках (мерчандайзинг) комплексно не рассматриваются.

По мнению начальника отдела маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза», в настоящее время службе маркетинга необходимы специалисты по маркетингу, которые должны уметь:

- проводить маркетинговые исследования;
- осуществлять маркетинговую деятельность по разработке товаров и управлению товарным ассортиментом;
- разрабатывать ценовую политику организации;
- разрабатывать и осуществлять сбытовую политику организации;
- разрабатывать формы и способы воздействия на рынок, формировать спрос и осуществлять стимулирование сбыта;
- разрабатывать стратегии деятельности организации на рынке;
- осуществлять закупочную деятельность и материально-техническое снабжение.

Предпочтение отдается специалистам, имеющим практический опыт разработки плана маркетинга организации, проведения маркетинговых исследований, разработки бизнес-планов, маркетингового обоснования производства новых изделий. Приоритетными способностями для специалистов по маркетингу данной организации являются аналитические, исследовательские, коммуникационные и творческие способности.

Отсутствие необходимых знаний и навыков у специалистов по маркетингу, потребность в выполнении аналитических работ в краткие сроки определяют необходимость сотрудничества с консультационными и исследовательскими организациями. Так, в 2003 г. консалтинговой компанией «БелоргКонсалт» был разработан бизнес-план по реконструкции консервного производства, в 2006 г. консалтинговым центром Белкоопсоюза – бизнес-план «Выход ЧУП "Пищевой комбинат Белкоопсоюза" на безубыточную работу».

При выборе исследовательской организации для сотрудничества руководством организации учитываются в качестве значимых следующие критерии:

- качество работ;
- рекомендации клиентов и партнеров;
- цены на услуги.

Привлечение внешних консультантов требуется ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» для решения следующих проблем:

- разработки и вывода на рынок новой продукции;

- привлечения инвестиций;
- увеличения капитализации организаций;
- расширения дистрибьюционной сети;
- выхода на другие рынки;
- продвижения продукции;
- разработки плана маркетинга;
- аудита службы маркетинга.

Установлено, что существует потребность в повышении квалификации персонала службы маркетинга ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» в следующих направлениях:

- проведения маркетинговых исследований;
- методов анализа маркетинговых данных;
- сегментации рынка, оценки емкости рынка;
- разработки стратегии позиционирования;
- разработки ассортиментной и ценовой политики;
- создания и продвижения бренда;
- построения системы управления маркетингом;
- эффективных продаж: совершенствование технологии работы с клиентами;
- стимулирования сбыта.

В целях оценки существующей системы обслуживания клиентов комбината исполнителями темы проведен анкетный опрос с использованием анкеты (см. приложение Ж). Задачами данного исследования являлись:

1. Определение степени удовлетворенности клиентов следующими показателями:

- соотношением цены и качества на продукцию комбината;
- качеством продукции;
- широтой ассортимента;
- удобством форм расчетов за продукцию;
- скоростью обработки документов;
- своевременностью предложения новой продукции, изготовленной по передовой технологии;
- вежливостью и оперативностью сотрудников службы сбыта;
- надежностью в выполнении обязательств по договору;
- возможностью получения информации о товарах, состоянии заказа;
- наличием дополнительных услуг.

2. Выявление возможных направлений совершенствования организации работы комбината и непосредственно процесса обслуживания организаций-потребителей.

В период с 3 по 14 ноября 2013 г. было проведено анкетирование 20 клиентов комбината. В результате 70% выборки составили организации, входящие в систему Белкоопсоюза, 30% – сторонние организации.

В результате опроса были получены следующие данные:

1. Соотношением цены и качества не удовлетворены 20% респондентов, удовлетворены 50%, определили его как «нечто среднее» 30%.

2. Мнения опрошенных относительно качества продукции комбината еще более разделились: 50% респондентов удовлетворены качеством продукции, 40% не удовлетворены, 10% средне удовлетворены. Причем, говоря о показателях, снижающих качество продукции организации, клиенты высказались в основном об устаревшей и неудобной таре:

- трехлитровые банки для соков слишком громоздки для розничной продажи (такой большой объем востребован только в общественном питании);

- желательно выпускать соки в упаковке «Tetra Pak» объемом 1,5 л;

- если выпускать соки в стеклянной таре, то это должны быть бутылки «twist-off» емкостью 1 л;

- также и овощные консервы, по мнению 20% респондентов, должны выпускаться в таре «twist-off».

3. Широта ассортимента не удовлетворяет 50% опрошенных, средне удовлетворяет 30%, не удовлетворяет 20%.

Клиенты комбината подчеркивают, что не удовлетворяет их в основном достаточно узкий ассортимент овощной консервной продукции. Были высказаны пожелания расширить ассортимент за счет освоения производства таких новых позиций, как борщи, рассольники; расширить ассортимент салатов возможно за счет выпуска салатов с применением круп.

4. Существующая форма расчета за продукцию организации половину опрошенных не удовлетворяет, 30% считают ее среднеудовлетворительной. Только 20% анкетированных удовлетворены существующей формой расчетов.

Респонденты высказались за удлинение сроков оплаты. Невозможность использования отечественными организациями взаимозачетов усложняет и так сложное финансовое положение многих из них.

5. Скорость обработки документов удовлетворяет большинство клиентов:

- удовлетворены 70%;

- средне удовлетворены 20%.

Только 10% опрошенных считают, что скорость оформления документации для получения товара нужно ускорить.

6. Мнения респондентов относительно предложения новой продукции, изготовленной по передовой технологии, распределились следующим образом:

- не удовлетворены 70%;
- средне удовлетворены 30%;
- удовлетворены 0%.

Большинство клиентов просто не знают о существовании таковой.

7. Вежливость и оперативность сотрудников службы сбыта устраивает подавляющее большинство опрошенных:

- удовлетворены 60%;
- средне удовлетворены 30%;
- не удовлетворены только 10%.

При этом было высказано мнение о проблемах доступности телефонной связи с сотрудниками службы сбыта комбината по причине наличия в отделе только одного телефона.

8. Надежность в выполнении обязательств по договору устраивает половину клиентов:

- удовлетворены 50%;
- средне удовлетворены 40%;
- не удовлетворены длительным ожиданием товара 10%.

9. Возможностью получения информации о товарах, состоянии заказа удовлетворены 100% респондентов. Все опрошенные высказались о своевременном получении прайс-листов и необходимой информации о состоянии заказа.

10. Дополнительными услугами, оказываемыми клиентам, удовлетворены 60%, средне удовлетворены 30%, не удовлетворены 10% респондентов.

Таким образом, во взаимоотношениях с клиентами достигнута достаточно высокая степень возможности получения информации о продукции, оперативности обслуживания, скорости обработки информации.

Средняя степень удовлетворенности клиентов отмечается по следующим показателям:

- соотношение цены и качества;
- широта ассортимента;
- существующие формы расчета;
- надежность выполнения обязательств по договору.

Значительная часть клиентов отмечает недостаточное предложение новой продукции, изготовленной по передовой технологии, неоперативное выполнение погрузочно-разгрузочных работ.



В таблице И.4 представлены данные опроса сотрудников бюро сбыта относительно оценки рыночной позиции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза».

**Таблица И.4 – Оценка рыночной позиции ЧУП «Пищевой комбинат Белкоопсоюза» персоналом бюро сбыта**

Показатели	Товарные группы				
	Соки	Варенья, повидло	Консервированные овощи	Закусочные консервы	Грибы
Основные сегменты рынка	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации	Организации общественного питания. Торговые организации. Бюджетные организации	Торговые организации
Объем продаж	Анализ объемов продаж в рамках отдельных сегментов не проводится				
Рентабельность продаж	Сводные данные по товарным группам в рамках отдельных сегментов отсутствуют				
Различия между сегментами	Объем заказа. Объем упаковки	Объем заказа. Объем упаковки	Объем заказа. Объем упаковки	Объем заказа	Объем заказа
Основные конкуренты	«Винифрут» (Украина) – розница. Молодечненский пищевой комбинат	Молодечненский пищевой комбинат. Ляховичский консервный завод	Молодечненский пищевой комбинат. Ляховичский консервный завод	Молодечненский пищевой комбинат. Ляховичский консервный завод	Не определены
Лидер рынка	«Винифрут» (Украина) – розница. Молодечненский пищевой комбинат – опт, общественное питание, бюджетные организации	–	–	–	–

## Окончание таблицы И.4

Показатели	Товарные группы				
	Соки	Варенья, повидло	Консервированные овощи	Закусочные консервы	Грибы
Показатели работы конкурентов	Анализируется ассортимент, цены	Анализируется ассортимент, цены	Анализируется ассортимент, цены	Анализируется ассортимент, цены	Не анализируются
Барьеры вхождения в рынок	Не анализируются				
Ключевые факторы успеха на рынке	Качество. Соотношение «цена – качество»	Упаковка, расфасовка	Качество сырья. Рецептура	Рецептура. Широкий ассортимент. Известность бренда	Упаковка, расфасовка. Качество сырья
Потребители	–	–	–	–	–
Количество конкурентов	Более 20	Не определено	Не определено	Не определено	Не определено
Общее количество	Выборка по отдельным сегментам не проводится				
Количество закупок в год	Ежемесячно				
Принятие решения о покупке	Директор организации, заместитель председателя правления райпо, начальник торгового отдела				
Процедура выбора	Квоты, обоснование выбора				
Степень влияния покупателей на переговоры о цене и покупке	Незначительна				
Не удовлетворенные требования покупателей	Для торговли – расфасовка 1 л и 0,5 л	Для оптовой торговли, общественного питания – ведро полиэтиленовое емкостью 20 л	Размер огурцов должен быть меньше	Широта ассортимента	Претензии не предъявляются

Положительно характеризует персонал бюро сбыта его степень осведомленности в следующих вопросах:

- основных сегментах рынка и основных различиях между ними в рамках основных товарных групп реализуемой продукции;
- основных ключевых факторах успеха на рынках продукции, реализуемой комбинатом;
- процедуре принятия решения о закупках продукции комбината у потребителей.

К негативным моментам, связанным с оценкой рыночной позиции, можно отнести:

- отсутствие анализа объемов реализации и рентабельности по товарным группам в рамках отдельных сегментов рынка;
- отсутствие уточненных данных по количеству конкурентов, их составу, рыночным позициям;
- ограничение анализа деятельности конкурентов мониторингом ассортимента и цен;
- отсутствие выборки по сегментам потребителей в пределах основных товарных групп реализуемой продукции;
- отсутствие анализа барьеров вхождения в рынок.

Повышение степени осведомленности сбытового персонала о рыночной позиции организации обеспечивает формирование эффективной маркетинговой политики.

**Образец оформления титульного листа отчета**

БЕЛОРУССКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СОЮЗ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

---

Кафедра маркетинга

**ОТЧЕТ  
о производственной практике**

В \_\_\_\_\_  
(наименование организации)

магистранта группы \_\_\_\_\_  
специальности 1-26 81 05  
«Маркетинг»

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)  
Руководитель от университета

\_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество)

Руководитель от организации

\_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество)

Гомель \_\_\_\_\_  
(год)

**Содержание характеристики (отзыва) магистранта**

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Наименование организации, с какого по какое время и под чьим руководством магистрант проходил практику.
3. Отношение магистранта к работе (интерес к работе, инициатива, исполнительность, дисциплинированность).
4. Качество выполненной магистрантом работы, степень проявленной самостоятельности, уровень овладения теоретическими и практическими навыками по специальности.
5. Помощь, оказанная магистрантом организации в выполнении отдельных заданий.
6. Полнота выполнения программы практики, какие разделы (вопросы) программы остались невыполненными (с указанием причин).
7. Участие в общественной работе коллектива.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Цель и задачи практики.....	3
2. Требования к содержанию и организации практики.....	4
3. Содержание практики.....	5
3.1. Методические указания по выполнению первого (основного) раздела .....	6
3.1.1. Оценка эффективности деятельности организации.....	6
3.1.2. Проведение SWOT-анализа объекта исследования.....	7
3.1.3. Анализ организации деятельности отдела маркетинга объекта исследования.....	8
3.1.4. Мониторинг потребительских предпочтений .....	12
3.2. Методические указания по выполнению второго (дополнительного) раздела .....	12
3.2.1. Проведение маркетингового аудита.....	12
3.2.2. Диагностика маркетингово-сбытовой деятельности организации .....	14
3.3. Заключение .....	18
4. Информационно-методическая часть .....	19
4.1. Обязанности магистрантов и руководителей практики .....	19
4.2. Содержание основной части отчета о производственной практике.....	21
4.3. Порядок подведения итогов производственной практики.....	22
Список рекомендуемой литературы .....	23
Приложения.....	25

Учебное издание

## **ПРОГРАММА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

**для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени  
по специальности 1-26 81 05 «Маркетинг»**

Авторы-составители:

**Байбардина** Татьяна Николаевна

**Коробкин** Анатолий Зиновьевич

**Бурцева** Оксана Александровна

Редактор М. П. Любошенко

Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 23.04.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,97. Уч.-изд. л. 7,30. Тираж 63 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе  
и инновациям

\_\_\_\_\_  
Н. А. Сныткова

10 июня 2014 г.

Регистрационный № УД-247/р

**ПРОГРАММА  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

**для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени  
по специальности 1-26 81 05 «Маркетинг»**

Гомель 2015